

**Marketing estratégico en las Pyme de servicios del subsector de Arquitectura e Ingeniería
de la ciudad de Barranquilla**

Autor(es)

ANA BERNARDA ORTEGA DOLOVITZ

ANDRÉS MANUEL ORTIZ ALARCÓN



Maestría en Administración

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de la Costa

Barranquilla

2019

**Marketing estratégico en las Pyme de servicios del subsector de Arquitectura e Ingeniería
de la ciudad de Barranquilla**

Autor(es)

ANA BERNARDA ORTEGA DOLOVITZ

ANDRÉS MANUEL ORTIZ ALARCÓN

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magíster en Administración

Tutor:

Harold Bernardo suckier

Maestría en Administración

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de la Costa

Barranquilla

2019

Dedicatoria

Este proyecto de investigación está dedicado a la memoria de mi amado Padre Don Héctor Ortega López que con su ejemplo me enseñó la importancia del estudio y sé que en el lugar en el que esté, estará muy orgulloso de mí. A mi madre que con su apoyo y palabras positivas me ayudaron durante éste ciclo

Este proyecto investigación está dedicado a aquellos que me apoyaron para alcanzar esta nueva meta, de la Maestría en Administración de Empresas. Mi esposa Elia Fuentes y mis Hijas Sofia y Daniela, que día a día me alimentan de energía y alegría para seguir adelante. A mis Padres Andres Ortiz y Leyla Alarcon, que siempre han estado para mí, y he contado con ellos en todas las etapas de mi vida. A mi tío, Manuel Alarcón que me ha brindado su apoyo y consejo tanto a nivel personal como profesional.

Los autores.

Agradecimientos

Emprender esta maestría ha sido una experiencia que me ha cambiado la vida y no hubiera podido ser posible sin el apoyo y la orientación que recibí de mucha gente, en especial de mis profesores que con sus enseñanzas lograron cambiar mi perspectiva; por los útiles comentarios, observaciones y compromiso a través del proceso de aprendizaje de esta maestría de igual manera a mi Tutor Harold Sukier. por su apoyo, su orientación y atención a mis consultas sobre metodología.

Sr. Tito Crissien Samper quién me animó a estudiar un posgrado en este campo de estudio, así como por el apoyo en el camino.

Agradezco a mi Madre Ivette Dolovitz, por su apoyo y oraciones, manteniéndome en armonía estaré agradecida para siempre por su amor.

A mí hermano del alma, PhD. Bouchaib Hraimel, que siguiendo su ejemplo realicé éste sueño de estudiar una Maestría.

A mi familia por su apoyo espiritual y emocional.

Andrés Ortiz, que fue el mejor compañero de proyecto de Investigación que Dios me pudo haber mandado, por haber sido mi apoyo y convertirse en amigo.

Alex Barrios, por su apoyo en clase y por brindarme su amistad.

Agradezco a mis compañeros de clase por las estimulantes discusiones, por los almuerzos que compartimos, y por toda la diversión que tuvimos durante dos años, sus aportes fueron enriquecedores.

Los autores.

Agradecimientos

Primero agradecerle a Dios, por brindarme esta oportunidad de haber cursado la maestría en Administración de Empresas. Por ser mi guía y acompañarme en cada una de las etapas de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

De igual forma, agradezco a mi tutor Msc, Harold Sukier, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este proyecto. A los profesores Rafel Portillo y Lissette Hernández, por su orientación y gracias a la enseñanza de sus valiosos conocimientos los cuales hicieron que pueda crecer día a día como profesional.

Un especial agradecimiento a Ana Ortega Dolovitz, compañera de proyecto y ahora gran amiga. Por todo su esfuerzo y dedicación en el desarrollo de esta investigación.

A mis amigos de la maestría, con los que compartí dentro y fuera de las aulas, gracias por brindarme sus conocimientos y experiencias en todas nuestras sesiones de clases y espacios de discusión.

Los autores.

Resumen

Las organizaciones a nivel mundial, requieren de técnicas de dirección para enfrentarse a mercados complejos y competitivos. Por esta razón el objetivo de la investigación buscó analizar el Marketing estratégico en las Pyme de servicios del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla. El proyecto fue de carácter descriptivo bajo un enfoque cuantitativo teniendo como principal fuente de información un estudio de campo que se realizó mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert a los gerentes de las unidades de estudio. Los resultados se analizaron a través de estadística descriptiva, permitiendo evidenciar que las empresas del sector carecen de un proceso de marketing estratégico eficiente, debido a deficiencias en la ejecución de recursos y capacidades de las fases de formulación e implementación y control estratégica.

Palabras clave: Marketing estratégico, estrategia Pyme

Abstract

Organizations worldwide require management techniques to face complex and competitive markets. For this reason the objective of the research sought to analyze the Strategic Marketing in the SMEs of services of the subsector of Architecture and Engineering of the city of Barranquilla. The project was descriptive in a quantitative approach, with the main source of information being a field study that was carried out by applying a Likert questionnaire to the managers of the study units. The results were analyzed through descriptive statistics, making it possible to show that the companies in the sector lack an efficient strategic marketing process, due to deficiencies in the execution of resources and capacities of the formulation and implementation phases and strategic control.

Keywords: Strategic marketing, Strategic, SME

Contenido

Lista de tablas y figuras.....	10
Introducción.....	11
Capítulo 1. Problema de investigación.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Formulación del problema	16
Objetivos de la investigación	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Justificación de la investigación.....	17
Delimitación de la investigación	19
Delimitación temporal	19
Delimitación espacial.....	19
Capítulo 2. Marco referencial de la investigación	20
Antecedentes de la investigación	20
Marco teórico de la investigación	24
Marketing	24
Marketing estratégico	26
Análisis de oportunidades de mercado	28
Análisis de la industria.....	29
Comprensión del comportamiento de compra del consumidor.....	31
Predicción y conocimiento del mercado.....	32
Diferenciación y posicionamiento de marca.....	33
Formulación de estrategias	34
Estrategias de marketing para nuevos mercados.....	34
Estrategias de marketing para mercados en crecimiento.....	36
Estrategias para mercados maduros y en declive.....	39
Implementación y control de los programas de marketing	42
Planeación y organización de la implementación.....	42
Ejecución y medición del desempeño de marketing.....	46
Análisis de ventas.....	47

Auditoría de marketing.	48
Sistema de variables	50
Definición nominal: marketing estratégico.....	50
Definición conceptual.	50
Definición operacional.....	50
Operacionalización de la variable.	50
Marco conceptual	51
Capítulo 3. Diseño metodológico de la investigación.....	55
Enfoque epistemológico de la investigación.....	55
Tipo de investigación.....	56
Diseño de la investigación	57
Población y muestra.....	59
Técnicas e instrumentos de recolección de información	61
Validez y confiabilidad del Instrumentos	62
Validez del Instrumento.....	62
Confiabilidad del Instrumento.....	63
Técnicas de procesamiento y análisis de Información	64
Capítulo 4. Resultados de la investigación.....	65
Dimensión: análisis de oportunidades de mercado	65
Dimensión: formulación de estrategias de marketing	68
Dimensión: implantación y control	70
Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Referencias	77
ANEXOS	84

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 1. Operacionalización de las Variables.....	51
Tabla 2. Análisis de oportunidades de mercado.....	64
Tabla 3. Dimensión análisis de oportunidades de mercado.....	65
Tabla 4. Formulación de estrategias de marketing.....	69
Tabla 5. Implantación y control.....	70

Introducción

Este proyecto de investigación consiste en estudiar el Marketing estratégico en las Pyme de servicios del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla. Con la finalidad de conocer cómo se desarrollan las fases de este proceso estratégico en las organizaciones del sector.

El realizar un análisis de la situación en la que se encuentra las Pyme del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad, es vital para el éxito de la misma y la diferenciación que provoque en la mente del consumidor. Lo anterior, teniendo en cuenta las diferentes herramientas que puedan facilitar la correcta toma de decisión y las buenas prácticas de cada fase.

En este sentido, este proceso estratégico es considerado como una práctica que agrega valor tanto a la empresa como a los clientes, puesto que esta principalmente enfocado en asignar y coordinar competentemente los recursos y actividades de mercado para obtener los objetivos de la empresa dentro de un producto-mercado específico. De éste modo, la cuestión crítica relativa al alcance de una estrategia de marketing logra especificar el mercado o mercados objetivos para un producto o línea de productos.

A continuación, se presenta el orden en el que se desarrolló de proyecto. En el Capítulo I titulado Planteamiento del problema, se esboza, fórmula y sistematiza el problema objeto de estudio, se describen los objetivos generales y específicos direccionados hacia la consecución de la información en el área de estudio, a su vez se describe la justificación y delimitación de la investigación.

Asimismo, en el Capítulo II llamado Marco Referencial, se presentaron los antecedentes del problema relacionados con la variable objeto de estudio, en donde se analizaron

investigaciones a nivel mundial y nacional relacionadas, posteriormente se establecieron las bases teóricas, seguido del cuadro de operacionalización de la variable, y el desglose de la misma en dimensiones e indicadores.

Por su parte, en el Capítulo III se desarrolló el marco metodológico, en donde se señala el tipo de investigación, el diseño, la población, la muestra, el instrumento de recolección de datos, su procesamiento y análisis, la validez y confiabilidad del instrumento para la observación del fenómeno, y por último la descripción del procedimiento de la investigación.

En cuanto, al Capítulo IV denominado Análisis de los resultados, se examinaron los datos utilizando estadística descriptiva, mediante el cálculo de las frecuencias absolutas y relativas, para generalizar a través de un análisis univariados de datos. Para ello las medidas de tendencia central y frecuencias fueron analizadas, a través de la construcción de un baremo. Que permitió la disertación y la contratación teórica con los autores presentados en los antecedentes y las bases teóricas.

Por último, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta cada uno de los objetivos específicos y el general, para darle respuesta al interrogante de la investigación. Además, se presentaron las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

Capítulo 1. Problema de investigación

Planteamiento del problema

El marketing estratégico tiene como propósito aprovechar los recursos y capacidades organizacionales de manera eficaz, con la finalidad de generar de valor a los diferentes grupos de interés y propiciar la sostenibilidad corporativa, mediante un proceso que consta de tres fases:

análisis de oportunidades de mercado, formulación de estrategias e implementación y control de los programas de marketing.

Por su parte, las Pyme son un sistema poderoso, reflejo del espíritu competitivo que una economía de mercado necesita para ser eficiente (Ángel y Urbano, 2014). Por su estructura, son más rápidas para reaccionar ante cambios en el entorno económico y a la vez son más flexibles para asumir dichos cambios. Sin embargo, debido a su pequeño tamaño, presentan comúnmente dificultades a la hora de competir con grandes empresas por sus limitaciones en capacidades, costes de producción y ventas.

A nivel global durante la primera década y lo corrido de la segunda década del siglo XXI, se han presentado diversas crisis económicas que han afectado en gran medida a la mayoría de los países del planeta. Dichas crisis, se han generado por diferentes factores de la economía, y de la política, los cuales han generado impactos negativos en la mayoría de los sectores económicos y por ende a las organizaciones que hacen parte de estos.

En Colombia el panorama de las Pyme, no es ajeno las situaciones cambiantes que se presentan en el mundo, puesto que los impactos que se generan en otras economías, ocasionan repercusiones en el país, a menor o mayor escala. Por ende, las Pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos, deben estar preparadas ante cualquier posible contingencia de orden global o local.

Las Pyme en Colombia nacen desde los albores de la incipiente era industrial y desde ese entonces han sido un elemento clave de desarrollo para el crecimiento económico, social y ambiental del país (Beltrán, 2006). Puesto que históricamente han tenido una participación, caracterizada por la generación progreso y empleo en diversos sectores de la economía nacional e internacional.

En Colombia las Pyme representan el 10% de las empresas legalmente registradas en Cámaras de Comercio (Confecámaras, 2018), y en el sector industrial participan con alrededor del 62% de la mano de obra (DANE, 2015). Y a nivel general, representan el 30.3 % de empleos en la economía del país (CEPAL, 2014). Son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo y el mejoramiento de la posición competitiva. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a la reducción de la pobreza e inequidad, puesto que son alternativas de generación de empleo para un gran número de personas (Ruiz, 2013).

En Colombia, las Pyme presentan deficiencias en las estrategias de marketing, debido a los siguientes síntomas: directivos con carencias gerenciales y estratégicas, procesos con limitaciones técnicas y mano de obra no calificada; uso de tecnologías obsoletas y productos que no se adaptan a las necesidades entorno; asimismo, muchas de estas organizaciones centran su modelo de negocio en la informalidad, lo cual hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una fantasía (Villegas y Toro, 2010).

Estas sintomatologías pueden ser causadas por factores como la falta de concientización de los directivos acerca de la importancia y aportes del marketing estratégico a la organización, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad en la previsión de eventos futuros y la escasez de personal preparado para desarrollar las funciones estratégicas y tácticas, actividades que requieren el conocimiento total de la empresa y su medio, una gran visión del futuro y un acertado juicio. Por ende, si existe desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas estratégicos de marketing en estas organizaciones, su sostenibilidad se puede ver afectada.

Por el afán de enfrentar estos tiempos de crisis las Pyme, se centran solo en generar cumplimiento de metas a corto plazo, apoyado en gran medida en el cumplimiento de presupuestos de ventas. Sin tener en cuenta criterios a largo plazo. Lo cual es uno de los factores por los cuales no sobreviven las Pyme, si continúan manejando estos esquemas.

Cabe anotar que lo que se busca a través del Marketing Estratégico, aplicado a las Pyme de servicio del subsector de arquitectura e ingeniería. Teniendo en cuenta el objetivo de este, es realizar un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores como consumidores específicos, y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así a la compañía una ventaja competitiva duradera y defendible.

Las Pyme que se encuentran en el subsector de Ingeniería y arquitectura, representa el 10% de las Pyme registradas en Colombia (Confecámaras, 2018). Y de igual forma, este tipo de empresas son susceptibles a factores cambiantes en la dinámica de la economía en nuestro país. Y teniendo en cuenta que este sector es uno de los primeros que se ve afectado en momentos de recesión y contracciones de mercados. Se vuelve imperante, la toma de acciones que permitan minimizar impactos negativos, en dichas empresas, por lo anteriormente mencionado.

Acercando la problemática anteriormente mencionada, a las Pyme de servicio del subsector de arquitectura e ingeniería de la ciudad de Barranquilla. Con la implementación de los procesos del Marketing Estratégico, en este renglón de la Economía en Colombia, lo que se busca es acercar esta herramienta vital para el desarrollo de cualquier compañía, que pretenda mantenerse en estos tiempos de crisis. Y de igual forma, permitirá tener una visión de la compañía a corto, mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta lo argumentado, es fundamental para las Pyme de servicio del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, la aplicación del Marketing Estratégico. El cual, lleve a desarrollar un análisis tanto interno como externo, que les permita conocer el estado actual de la compañía y del mercado objetivo en el cual se desenvuelven o pretenden incursionar. Ya, que les ayudará a desarrollar un plan de acción que apunte a la sostenibilidad y crecimiento de las empresas Pyme.

Formulación del problema

¿Cómo es el Marketing estratégico en las Pyme de servicios del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el marketing estratégico en las Pyme de servicio del subsector de Arquitectura e Ingeniería en la ciudad de Barranquilla.

Objetivos Específicos

Identificar la fase de las oportunidades de mercado en las Pyme de servicio del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla.

Describir la fase de la formulación de estrategias de marketing en las Pyme de servicio del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla.

Determinar la fase de implementación y control de marketing en las Pyme de servicio del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla.

Justificación de la investigación

En el mundo real las organizaciones deben estar alerta, porque en cualquier momento aparece un evento que puede dar un vuelco a todo lo planeado y a todo lo logrado: estos cambios pueden ser de tipo económico, político, ambiental y social, es por ello que las organizaciones se deben buscar adelantarse a todos esos factores y lograr la permanencia para estar a la vanguardia y de esta forma mantenerse en el mercado, mediante la implementación de procesos como marketing estratégico para sobreponerse a la adversidad y minimizar los impactos que puedan generar cambios en el mercado.

Las Pyme siendo de las más importantes participantes en la economía actualmente en el mundo, en Colombia y específicamente en la ciudad de Barranquilla, estas empresas deben poner atención en el fortalecimiento de las capacidades con las que cuentan con respecto al marketing estratégico debido a su importancia, y relevancia, para mantener toda la actitud de competencia que tiene como consecuencias el poder mantener y crear el valor agregado que se busca.

Por lo que esta investigación, es necesaria para mostrar que tan importante se vuelve el marketing estratégico como un sistema de acción y de pensamiento al crear valor; mediante la realización de ciertas tareas necesarias para el buen funcionamiento de la compañía al buscar nuevas oportunidades, y utilizar el marketing estratégico para maximizar el desarrollo de los procesos estratégicos en las Pyme de servicio del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad.

Esta investigación será soporte para los directivos y empleados de las Pyme anteriormente mencionado, como herramienta de trabajo en los procesos de desarrollo y con esto poder alcanzar los objetivos que se han trazado. Es fácil encontrar quienes piensen que las personas que invierten dinero en un proyecto o empresa lo hacen pensando en conseguir utilidades. Pero en realidad, nos quedaríamos cortos por que no se considera que todos los factores que envuelven la actividad empresarial; como puede verse, el marketing estratégico le da el impulso fuerte para la supervivencia y competitividad en el mercado a las Pyme de servicio del subsector de Arquitectura e Ingeniería, tanto en corto como en largo plazo.

Con esto, se verá cómo el marketing estratégico orienta a las empresas a buscar nuevas oportunidades creando valor a la capacidad que tienen las empresas de crear beneficios para la misma empresa y para los clientes; esto daría paso para que la innovación actúe creando nuevos conceptos más que satisfagan las necesidades del cliente y ser más competitivos alcanzando así sus objetivos, el marketing estratégico impulsaría los procesos de las Pyme para que sean más sostenibles.

Las Pyme podrían evolucionar mediante los procesos de marketing estratégico, crear y desarrollar valor, nuevos conceptos que permitirían satisfacer de forma más efectiva esas necesidades y diferenciarse de la competencia permitiendo alcanzar los objetivos comerciales de cada una.

Tomando en cuenta el panorama social se vuelve valioso que las Pyme de la ciudad de Barranquilla tomen la dirección de la ética de la responsabilidad social logrando así el perfecto funcionamiento, ya que día a día los mercados y la sociedad evolucionan. Y cabe resaltar, que las necesidades de los consumidores por lo tanto también sufren cambios continuos, las empresas

pyme al desarrollar todos sus objetivos y manejar sus herramientas llegan a convertirse en empresas sostenibles.

Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos, mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades que se encuentran. Se analizarán varios elementos del marketing estratégico en donde el marketing estratégico incluye establecer un plan de marketing, establecer los objetivos del plan de marketing, identificar todas las ventajas competitivas que son importantes, y también dirigir la estrategia, realizar la descripción del mercado, y finalizar con el seguimiento del plan de marketing.

Delimitación de la investigación

Delimitación temporal

Para el desarrollo de ésta investigación, el tiempo que se estima a realizar la aplicación del instrumento de investigación será del mes de noviembre de 2018 hasta el mes de febrero de 2019.

Delimitación espacial

Para ésta investigación se desarrollará como punto referente, la variable Marketing estratégico en las Pyme de servicios del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla.

Capítulo 2. Marco referencial de la investigación

Antecedentes de la investigación

Para ahondar en el marketing estratégico, se debe hacer un recorrido por investigaciones que evidencien las experiencias y conocimientos contruidos en el pasado, para afrontar las exigencias de un entorno globalizado, que genera una nueva realidad para las organizaciones.

En este sentido, Sukier et al. (2018) el artículo denominado “Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar”, evidencia que las pequeñas y medianas empresas familiares utilizan el marketing estratégico para definir los objetivos corporativos para comunicarlos a las partes interesadas, evaluar las oportunidades del entorno como medio para identificar los riesgos y formular las estrategias de marketing bajo un enfoque flexible acorde a la dinámica del entorno, además la investigación permitió establecer que las empresas familiares tienen dificultades para realizar una correcta racionalización de los recursos al implementar estrategia, además existen limitaciones en los sistemas de control lo cual dificulta la medición efectiva de las acciones de marketing.

Por ello, la ausencia de una gestión eficiente de los recursos para generar estrategias comerciales afecta la consecución de los objetivos de la empresa, esto sumado a las deficiencias presentes en la fase de control le impiden a las Pyme estimular la mejora continua en las actividades productivas.

Asimismo, la investigación realizada por Gómez, Hernández y Valencia (2013), denominada “Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia”, evidencia el efecto de la estrategia en los resultados de la empresa, por medio de un estudio de la industria manufacturera en Colombia; el objetivo de este trabajo es

identificar el efecto que tiene la orientación estratégica de la empresa en su desempeño. El estudio se realizó en 199 empresas industriales en Colombia; información fue procesada mediante análisis factorial confirmatorio - CFA y un modelo de ecuaciones estructurales - SEM. Se identificaron tres tipos de configuraciones estratégicas como fueron el efecto positivo que estos tenían la percepción de desempeño e indicadores financieros.

En conclusión, el estudio permitió identificar qué aspectos tales como la racionalización de costos y reducción se han desvanecido en el contexto colombiano, mientras que una alta incidencia para el desarrollo de procesos de marketing y calidad del producto fue identificada en la configuración de la estrategia.

Asimismo, Kinder (2012) en su disertación doctoral titulada “Marketing digital e marketing tradicional: un análisis comparativo” menciona el hecho de que no es muy común encontrar empresas con una persona que desarrolla exclusivamente el área Marketing de la organización, esto no significa que las Pyme no aplique técnicas de Marketing para mejorar sus procesos, claro que, si lo hace, pero sin saber que están ejecutando una herramienta de esta disciplina y por lo general es algo que se desarrolla muy desordenadamente. Por lo tanto, básicamente, el Marketing Estratégico, tiene como función orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ellas.

Lo importante es seguir la evolución de los mercados con los cuales trabaja, y cómo varían las formas de satisfacer las necesidades de los consumidores. Hacerlo de la forma más apropiada, que serían llevar a cabo indicadores del marketing estratégico y la orientación del cliente que es lo más importante.

Asimismo, en la investigación realizada por Zachary, McKenny, Short & Payne, (2011), denominada “Family business and market orientation: Construct validation and comparative

analysis” se establece que la recopilación, difusión y utilización de información de mercado que promueve una ventaja competitiva sostenible. Las funciones del marketing estratégico se centran en el seguimiento permanente de las oportunidades del entorno y del posicionamiento competitivo de la empresa en los diferentes mercados y segmentos actuales o potenciales. Ello supone la definición de una estrategia centrada en el mercado, la satisfacción del consumidor, la potenciación de capacidades distintivas y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Por tanto, el marketing estratégico es la metodología de análisis para identificar y reconocer las necesidades de los clientes y el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. El desarrollo de una estrategia de marketing, que está bien fundamentada en el análisis de los clientes, competidores y otras fuerzas del entorno, debe combinarse desde la perspectiva del ámbito interno con otros inputs estratégicos potencial financiero, capacidades de I+D, calidad de los recursos humanos, entre otras.

En este orden de ideas, Morales (2005) en su investigación “Marketing estratégico en Pyme fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia”, establece que se pueden encontrar variaciones del entorno, que están llevando a que las organizaciones se orienten a la profundización de las actividades del marketing, como un recurso estratégico para adecuarse al medio ambiente y a las necesidades del mercado al cual están dirigidos sus productos y servicios. No obstante, esta orientación no debe enfocarse sólo en una visión externa de los clientes y competidores, sino que debe asumirse como un sistema que involucre a todas las actividades del negocio. En las empresas administradas bajo este concepto, los planes estratégicos y de marketing deben estar vinculados con el aseguramiento de la implementación de las estrategias.

En este contexto, la gestión del marketing toma dos matices, uno cuya finalidad es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo, que garanticen la competitividad de la compañía a largo plazo, denominado marketing estratégico. Y otro, conocido como marketing operacional u operativo, cuyo horizonte de acción es de corto plazo, apoyado en una gestión comercial con base en los medios tácticos de producto, precio, plaza y promoción.

Desde esta perspectiva se destaca la importancia del marketing estratégico, pues el mismo se propone el seguimiento de la evolución del mercado, a su vez, busca detectar diferentes segmentos sobre los cuales ofrecer sus productos y servicios. En efecto, el nuevo paradigma de competitividad exige a las organizaciones estar preparadas para competir, basando su estrategia en una orientación al cliente, que involucra atributos adicionales como la calidad de los productos, rapidez en los tiempos de entrega, servicios postventa, entre otros, con el fin de proporcionar un valor al consumidor que garantice, además de captar una importante porción del mercado, la permanencia en el tiempo de la empresa.

Actualmente, existe un consenso general en cuanto a la influencia positiva que ejerce marketing estratégico en las empresas en cuanto a los resultados, entendidos como la generación a nivel de toda la organización de información sobre el mercado, la diseminación de esa información a través de los departamentos y la respuesta a dicha información al nivel de toda la organización. Por consiguiente, Verhees & Meulenbergh (2004), en su investigación denominada “Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms” establecen que esta relación no sólo se ha constatado entre las grandes empresas, sino que también se ha encontrado en investigaciones realizadas en el contexto de la pequeña y mediana empresa.

Esta orientación refleja en qué medida la empresa ajusta sus políticas de marketing a la información del mercado, lo que conduce a adaptar la oferta a las necesidades expresadas por los clientes y a las estructuras del mercado. Ahora bien, tener una orientación al mercado significa también que las empresas entiendan y respondan a las necesidades latentes y futuras de los clientes.

Marco teórico de la investigación

Marketing

El marketing se ha convertido en una acepción de uso generalizado, que tiene su lugar en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. Por tanto, se considera una disciplina que tiene gran importancia y protagonismo en las ciencias sociales.

Es por ello, que Ballesteros (2013), define el marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes (ventas y lealtad del cliente a largo plazo).

Mientras que, para Walker & Mullins (2014) el marketing es el proceso que sostiene la planificación y coordinación de las actividades de la empresa alrededor del objetivo principal de la misma: satisfacer las necesidades del cliente, y que además es el mejor medio para obtener una ventaja competitiva y alcanzar los objetivos de la empresa a lo largo del tiempo.

Por otro lado, Kotler & Armstrong (2012) explican que el marketing se centra en satisfacer las necesidades del cliente, gracias a que comprende correctamente cuales son las necesidades del consumidor. Además, con respecto al desarrollo del producto, gracias a la aplicación del marketing, la empresa estará en capacidad de evaluar si éste ofrece un valor agregado al cliente,

fijará los precios de acuerdo a lo ofertado y promoverá eficazmente el consumo del producto o servicio.

En razón de lo anterior, Cortina (2012), establece que el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, socios y la sociedad en general. El marketing, se considera una disciplina relativamente nueva al momento en que se compara con otras áreas del conocimiento. Desde el momento de su nacimiento, el concepto de marketing ha evolucionado y con ello la orientación que se le ha dado al mismo. En este sentido la Asociación Americana de Marketing (AMA), establece que el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, socios y la sociedad en general.

Por otra parte, Vásquez (2014), expresa que la sostenibilidad en marketing “es la perdura para siempre, ya que proporciona soluciones a nuestras necesidades, soluciones que se enmarcan en el contexto de las perspectivas sociales, éticas, viables, relacionales, ambientales e intergeneracionales”; por lo que es, lo que busca el cliente en productos y servicios.

En adición a ello, Cooke (2001), identificó por lo menos cuatro (4) perspectivas que cumplen con la definición del término, y que se encuentran definidas a continuación. En primera instancia, se define desde la perspectiva de la utilidad económica de las acciones de marketing, en donde se le da mayor importancia a la distribución de los bienes y al movimiento físico de los mismos desde su lugar de producción hasta las manos del consumidor. En este enfoque, tiene gran importancia la eficiencia de los procesos y los costos para generar mayor productividad.

En segundo lugar, se define el término desde la perspectiva de los clientes. Para ello, el análisis se centra en la insatisfacción y las necesidades de los consumidores. En esta dimensión

es sumamente importante la selección de los mercados más relevantes para la empresa, el estudio y la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes con el margen de utilidad apropiado para la empresa.

En el tercer enfoque, el marketing se ve como un proceso social de intercambio considerado importante porque aumenta el grado de satisfacción general de los diferentes actores que componen una sociedad.

El cuarto enfoque se centra en el punto de vista de las empresas, los oferentes o vendedores, en el cual se tienen en cuenta las acciones de marketing realizadas de manera individual. Aquí, se incluyen términos como utilidades, análisis de mercado, desarrollo de estrategias. Entre sus funciones principales se encuentran el desarrollo de productos, la fijación de precios y demás estrategias que permitan la generación de utilidades.

Marketing estratégico

Al ser considerado como una práctica que le agrega valor tanto a la empresa como a los clientes, Kotler (2010), afirma que este se define como un proceso en el que se debe planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que cumplan con los objetivos de ambas partes.

Para ello, Echeverry (2008), plantea que las acciones de marketing se construyen a partir de tres componentes básicos: 1) El establecimiento de objetivos, 2) El diseño de estrategias y por último 3) El planteamiento de las tácticas.

Cuando se establecen los objetivos se intenta alinear la visión de la empresa con las actividades de marketing de tal manera que estos propósitos sean medibles y tengan un impacto en la misión de la empresa. En cuanto al diseño y formulación de estrategias, se debe delimitar

los objetivos de marketing y financieros que se alcanzarán en un tiempo determinado, para esto se llevan a cabo planes de acción claros para cumplir con los objetivos planteados anteriormente. Por último, con respecto a las tácticas se puede decir que son la puesta en marcha de las estrategias ejecutando una serie de acciones para alcanzar dicho fin.

Por este motivo, Lambin, Galluci y Sicurello (2009), definen al marketing estratégico como la mente de la organización, puesto que el marketing y la estrategia tienen un punto de convergencia importante. A través del tiempo, el marketing se ha unido en la estrategia de las organizaciones, formando parte fundamental de ésta, complementando.

Esta idea se sustenta en lo planteado por Markides (2002), quien afirma que la primera consideración estratégica de una organización es la definición del producto que va a fabricar, el segmento del mercado que va a atender y la manera particular de cómo va a desarrollar su operación para atender dicho mercado con dicho producto.

En este sentido Quester et al. (2007), establece que, dentro de este concepto de posición estratégica, los dos primeros elementos, los productos y los mercados que atenderá la organización, caben perfectamente dentro de la esfera de responsabilidad del marketing.

Por otro lado, para Walker & Mullins (2014), el marketing estratégico tiene como objetivo principal el de asignar correctamente sus recursos y aprovecharlos de la manera más eficaz, para lograr cumplir los objetivos de la empresa ya sean en las actividades de producción o servicio.

En adición a ello, Lambin (2003) expresa que el marketing estratégico analiza las necesidades de los individuos y de las empresas; en otras palabras, da a entender que el comprador no busca en sí el producto, sino el servicio o la solución a un problema, por tanto, la función entonces del marketing estratégico sería seguir la evolución del mercado de referencia y con esto poder identificar los diferentes productos-mercados y segmentos, para así orientar a la

empresa hacia las oportunidades económicas que son atractivas y que conllevarán al crecimiento y rentabilidad de la organización.

Asimismo, Munuera y Rodríguez (2007), establecen que el marketing estratégico es una metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Esta definición incluye cuatro cuestiones que la empresa debe responder: ¿Cuáles son las necesidades y deseos de los compradores?, ¿Cómo lo está haciendo la competencia?, ¿Cuál es el potencial de la empresa?, ¿Qué podemos hacer mejor que la competencia para conseguir la ventaja competitiva?

Por otro lado, Muñoz (2010), afirma que el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados.

Sin embargo, de acuerdo a Walker & Mullins (2014), el marketing estratégico, consta de tres (3) fases, estas son: análisis de oportunidades de mercado, formulación de estrategias e implementación y control de los programas de marketing.

Análisis de oportunidades de mercado

Para medir y evaluar las oportunidades que hay en un mercado, la organización debe tener en cuenta ciertos aspectos internos y externos, que son claves para el mayor aprovechamiento de la situación. Estos aspectos son: análisis de la industria y ventaja competitiva.

En razón de lo anterior, Hadhri & Ftiti (2019) mencionan desde un punto de vista empírico si es positivo invertir en mercados emergentes, muestra que algunos mercados emergentes exponen una asimetría positiva realizada y otros una asimetría negativa. Un análisis basado en la asimetría de los mercados hace hincapié en las oportunidades potenciales para la diversificación de la cartera y las estrategias de inversión.

Análisis de la industria

Para lograr un buen análisis de la industria de la también se debe analizar correctamente cómo funciona la industria a la que pertenece, ya que no es igual al mercado. En la industria, los factores que influyen afectan directamente al comportamiento de la empresa del mercado, tal como sucede en el microentorno (Vicente, 2009).

El microentorno está compuesto por los actores de su entorno inmediato que afectan la capacidad de servir a sus mercados, estos son: la propia empresa que se compone a su vez de varios departamentos que actúan en conexión y que influyen en las decisiones del marketing a través de los costos y disponibilidad de productos. El público objetivo que está compuesto por consumidores finales, revendedores, organismos gubernamentales, fabricantes nacionales y extranjeros. La competencia que puede ser genérica, de marca, de forma o de deseo. Por último, los grupos de interés que inciden sobre la actividad de la empresa, tales como los financieros, los proveedores, los competidores, los medios de comunicación, públicos, relacionados con acciones ciudadanas e internos.

Actualmente existen una amplia gama de productos y servicios en dónde una empresa debe mantener su enfoque en el ramo de un sector cualquiera que se haya elegido, con la finalidad de

buscar ser competitiva y gestionar correctamente los productos/servicios según las demandas que se generen en el mercado, para así hacer una inversión en la marca y en su posicionamiento.

Es de gran importancia ofrecer un nivel de calidad, el cliente espera que el servicio ofrezca una duración razonable antes de convertirse en inservible, que sea saludable no ponga en riesgo su seguridad, que respete el medio ambiente, y cumpla las garantías.

Para lograr un buen análisis de las oportunidades de la empresa, también se debe analizar correctamente cómo funciona la industria a la que pertenece, ya que no es igual al mercado. En la industria, los factores que influyen afectan directamente al comportamiento de la empresa del mercado, tal como sucede en el microentorno (García, Gómez y Molina, 2013).

En razón de lo anterior, Vicente (2009) determina que el microentorno está compuesto por los actores de su entorno inmediato que afectan la capacidad de servir a sus mercados, estos son: la propia empresa que se compone a su vez de varios departamentos que actúan en conexión y que influyen en las decisiones del marketing a través de los costos y disponibilidad de productos.

En este sentido, para Buil, Melero y Montaner (2012), el público objetivo que está compuesto por consumidores finales, revendedores, organismos gubernamentales, fabricantes nacionales y extranjeros. La competencia que puede ser genérica, de marca, de forma o de deseo. Por último, los grupos de interés que inciden sobre la actividad de la empresa, tales como los financieros, los proveedores, los competidores, los medios de comunicación, públicos, relacionados con acciones ciudadanas e internos.

Comprensión del comportamiento de compra del consumidor.

El mercado de consumo adquiere bienes y servicios para uso personal, el comportamiento del mismo se encuentra influenciado por cuatro factores principales: culturales (cultura, subcultura y clase social), sociales (grupos de referencia, familia, roles y estatus), personales (edad y fase del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto) y psicológicos (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes), todos son claves para investigar y servir a los compradores de una manera más efectiva.

Es por esto, que para Rivas y Esteban (2010), existen diferentes tipos de decisiones de compra, para ello el encargado del marketing debe identificar los criterios de compra y el número de personas que participan en el proceso de compra. Hay comportamientos de compra complejos, comportamientos de compra reductores de disonancia, comportamientos de compra habituales y comportamientos de compra de búsqueda variada; estos cuatro tipos se basan en la alta o baja implicación del consumidor en la compra final y en si las marcas disponibles en el mercado presentan muchas o pocas diferencias significativas.

En razón de lo anterior, Kotler y Keller (2012) mencionan que el comportamiento de compra del consumidor se ve influido por los factores sociales, personales y culturales éste último factor es el que ejerce una influencia amplia y profunda que afecta la toma de decisiones de compra de bienes y servicios; Las investigaciones sobre esos factores pueden proveer pistas para llegar a atender a los consumidores con mayor efectividad.

Por su parte Pardo, Contrí y Borja (2014), plantean que lo que compra un consumidor depende mucho más de las necesidades profundas de la naturaleza que éste tenga y de los productos y servicios que se encuentren disponibles en su medio y por supuesto de la manera como lo percibe. El mecanismo preceptivo regula la relación entre el individuo y el mundo en el

que vive y se desenvuelve, por lo tanto, el impacto sobre el comportamiento de compra es en consecuencia omnipresente.

Constatando lo anterior, Yatish & Zillur (2019) mencionan que la percepción del consumidor tiene una influencia positiva en el comportamiento de compra sostenible de los consumidores. La actitud del consumidor hacia las compras sostenibles influye fuertemente positivamente en su comportamiento de compra. El conocimiento, actitud y espiritualidad que los consumidores adquieren sobre los temas de sostenibilidad tiene una influencia positiva en el comportamiento de compra.

Predicción y conocimiento del mercado.

En este sentido, Walker & Mullins (2014) sostienen que un mercado se conoce como un grupo actual y potencial de compradores de una oferta existente que esté a su alcance, su tamaño dependerá de cuántas personas estén interesadas, su renta y acceso a la oferta. Es responsabilidad del marketing distinguir el mercado potencial, el mercado disponible, cualificado, atendido y penetrado.

Asimismo, Donovan (2006), para realizar un análisis de las oportunidades de mercado se necesitan estimaciones con respecto a la demanda actual y futura, para ello, son sumamente importantes las medidas cuantitativas, la planificación y el control de los esfuerzos. Para realizar estimaciones tanto actuales como futuras, existen diferentes métodos que dependerán en primera instancia del tamaño del mercado, del acceso a los datos, fiabilidad de los mismos y otros.

Se debe tener claro que la demanda del mercado y de la empresa no son las mismas, y aparte cuál es la demanda potencial y la prevista para el negocio. Las empresas actualmente usan

bases de datos para tener toda la información, muchas empresas tienen esta información dispersa se podría decir que en varios reportes.

Las características del conocimiento del mercado adquiridas a través de vínculos externos en el vínculo entre la novedad y el rendimiento de los productos. Para Hernández-Malpica, Caridad y Sukier, (2015) las características del conocimiento de los mercados entre empresas influyen en las prácticas de gestión del conocimiento, así como también influyen en si los nuevos emprendimientos que pueden integrar efectivamente el conocimiento relevante para lograr los objetivos de los productos.

Diferenciación y posicionamiento de marca.

De acuerdo con Walker & Mullins (2014) la estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se le quiere dar a la empresa o a sus marcas, de manera que su público objetivo aprecie la diferencia competitiva de una marca o empresa sobre otras. La estrategia de posicionamiento debe apoyarse en la comprensión de cómo el mercado define el valor. Para hacer uso de la estrategia de posicionamiento, una empresa debe cumplir tres etapas: en primera instancia debe identificar posibles conceptos de diferenciación (producto, servicio, personal, imagen) que podrían establecerse en relación con la competencia. Después, deberá aplicar criterios para seleccionar las diferencias más relevantes; y por último, desarrollará diversas estrategias de marketing que apunten a resaltar la diferencia.

En razón de lo anterior Kotler y Keller (2012) consideran que las estrategias de marketing se basan indudablemente en la segmentación de mercado, la definición del mercado y el posicionamiento en el mercado. Las empresas se dan a la tarea de identificar las muchas necesidades y grupos en el mercado enfocándose en las necesidades o grupos que puedan atender

mejor y buscan posicionar su producto y lograr que el mercado meta reconozca las imágenes representativas y las ofertas de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, (Pramod et al; 2019) establecen que el posicionamiento de marca requiere que los líderes del área de marketing precisen e informen todas las semejanzas y diferencias entre los productos y por consiguiente los de la competencia Cuando un posicionamiento tiene éxito es porque se adelanta al futuro. Este debe ser positivo, innovador, amable y transparente, así la marca podrá tener un crecimiento y una mejora visible.

Por lo tanto, la orientación positiva hacia el mercado ayudará en el desarrollo de estrategias de las empresas apoyándose en el diseño y en la calidad del producto o servicio, y una orientación de mercado receptiva le dará paso al desarrollo de estrategias fundamentadas principalmente en la imagen de dicha marca, en el precio estas influyen en el éxito de la marca. Las empresas que necesitan estrategias de posicionamiento deben asegurarse de que cuentan con capacidades de Marketing estratégico.

Formulación de estrategias

Estrategias de marketing para nuevos mercados

Las empresas que se encuentran en un nuevo mercado, tienen la oportunidad de ser pioneras o seguidoras. Una empresa pionera está en la mejor posición para conservar a largo plazo el liderazgo del mercado, sin embargo, no todas consiguen mantener dicha posición. Esto dependerá de los recursos y las capacidades suficientes para materializar las ventajas de dar el primer golpe.

Las empresas pioneras tienen la oportunidad de penetrar el mercado de masas y conservar su participación cuando este crece, también, pueden adoptar una estrategia dirigida a obtener utilidades de nichos especializados en los que enfrenten menos competidores directos, y, por último, pueden estar un paso delante de la competencia, introduciendo constantemente nuevos productos y retirándose de los mercados más antiguos. La estrategia que más convenga, dependerá directamente de los recursos y capacidades de la empresa, de la fuerza de los probables competidores y de las características del producto y su mercado.

Las ventajas competitivas de ser el primero en entrar en un mercado nuevo o comercializar un nuevo producto pueden conservarse durante la etapa de crecimiento y hasta la fase de madurez del ciclo de vida, lo que da por resultado una participación sólida en el mercado y rendimientos sustanciales. Entre estas ventajas están: economías de escala y experiencia, costos elevados de adopción para los primeros consumidores, define las reglas de juego, posibilidad de efectos de red positivos, ventajas de distribución, influencia sobre los criterios de elección y opiniones de los consumidores y posibilidad de apropiarse de recursos escasos.

En este sentido, Alemán y Escudero (2007), expresan que las empresas pioneras pueden optar por tres estrategias de marketing distintas de acuerdo a sus condiciones, estas son: a) penetración de mercados masas, cuyo objetivo final es la captación y retención de una participación preponderante del mercado total de un nuevo producto antes de que los competidores entren al mercado. b) Penetración de nichos, en lugar de captar y retener una participación importante de todo el mercado, es más lógico centrar los esfuerzos en un solo segmento cuando los recursos son más limitados. Se usa cuando el mercado es muy grande y presenta rapidez en su crecimiento. c) Desnatado y retiro temprano, consiste en fijar un precio

elevado y gastar poco en publicidad y promoción para maximizar las utilidades por unidad y recuperar lo más rápidamente posible los costos de desarrollo del producto.

Por otro lado, el seguidor observa las insuficiencias y errores de la empresa pionera, permitiendo que esta asuma los riesgos. Sin embargo, las empresas seguidoras pasan a ser importantes cuando el mercado está en fase de crecimiento. Algunas de las ventajas de ser seguidor se relacionan a continuación: capacidad de aprovechar los errores de posicionamiento del pionero, capacidad de aprovechar los errores del producto del pionero, capacidad de aprovechar los errores de marketing del pionero, capacidad de aprovechar la tecnología más reciente y capacidad de aprovechar las limitaciones de recursos del pionero.

Estrategias de marketing para mercados en crecimiento.

Normalmente, en un mercado en crecimiento el competidor líder de participación en el mercado es casi siempre el pionero o uno de los primeros que entraron. En primer lugar, la dinámica de un mercado en crecimiento (aumento de los competidores, fragmentación de los segmentos del mercado, amenaza de innovaciones) dificulta mucho conservar la ventaja inicial de participación en el mercado. También, el volumen de ventas es determinante para conservar el liderazgo en el mismo.

Para Ardura (2011), una empresa puede elegir diversas acciones de marketing para mantener una posición de liderazgo en un mercado en crecimiento, estas son: estrategia de fortaleza o posición de defensa, de distracción, de confrontación, de expansión de mercados y de contracción o retirada estratégica.

Estrategia de fortaleza o posición de defensa, que consiste en reforzar continuamente una posición actual. Normalmente, es utilizada por el líder para mantener su participación en el

mercado. En ella, la empresa refuerza su posición otorgándole mayores beneficios a los clientes, garantizándoles la satisfacción y acudiendo a la lealtad de los mismos.

En adición a ello, Weillbacher (2001) menciona que se encuentra la estrategia de distracción, la cual es usada en conjunto con la estrategia de fortaleza o también llamada posición de defensa, y consiste en crear una segunda marca “competidora” para atender la parte del mercado que no está siendo atendida por la marca líder. Esta estrategia se sugiere ser utilizada cuando un competidor representa una amenaza para la empresa líder y cuando el mercado se encuentra muy fraccionado para atender las necesidades de todos los consumidores.

Con respecto a la estrategia de confrontación, tiene lugar cuando un competidor decide atacar al líder frontalmente y quiere quitarle una parte de su participación en el mercado. Por ello, la clave de esta estrategia radica en restablecer la ventaja competitiva que desgastaron los ataques frontales de los rivales, por tanto, se exige mayores inversiones en la mejora de los procesos para reducir costos unitarios, mejorar la calidad en producto y servicio al cliente, e incluso, el desarrollo de una nueva generación de productos mejorados para ofrecer a los clientes más valor por su dinero.

En cuanto a la estrategia de expansión de mercados, se entiende como una versión más enérgica y activa de la estrategia de distracción. Aquí, el líder defiende su participación en el mercado extendiéndose a varios segmentos. El objetivo fundamental de esta estrategia es captar una participación grande de grupos nuevos de clientes que prefieren algo diferente de la oferta de la marca líder del mercado. La forma más clara para aplicar esta estrategia es a través de la creación de extensiones de la línea, marcas nuevas o incluso diferentes versiones del producto con tecnologías similares.

Por último, la estrategia de contracción o retirada estratégica, consiste en retirarse o renunciar a sus esfuerzos en algunos segmentos para enfocarse en aquellos de los que goza mayores ventajas o que tiene mayor potencial de crecimiento.

En cuanto a los seguidores, pueden optar por estrategias tales como, la de ataque frontal, que se da cuando el producto es homogéneo y los clientes no tienen mucha preferencia ni mucha lealtad por la marca líder. Se debe tener claramente definido el valor agregado del producto para no imitar la oferta del competidor elegido.

Un seguidor también puede elegir la estrategia de sobresaltar, que consiste en atraer las compras repetidas o de reemplazo de los clientes de un competidor si puede ofrecer un producto que se distingue atractivamente de las ofertas del competidor. Esta diferencia puede relacionarse con el diseño o utilidades del producto. La esencia de la estrategia consiste en adquirir una ventaja significativa sobre la competencia actual mediante la introducción de una nueva generación de productos con rendimiento superior. En este orden de ideas, Molina y Orozco (2019), consideran que la efectividad de esta estrategia, consiste en tener una tecnología superior que los competidores.

Por último, también pueden optar por estrategias de flanqueo y rodeo. Atacar por los flancos es apropiado cuando el mercado puede dividirse en dos o más segmentos grandes, y que el líder no satisface por completo las necesidades de los clientes de por lo menos uno de los segmentos. Para ello, se requiere incluir características de producto servicios adaptados a las necesidades y preferencias de los consumidores del segmento, junto con esquemas adecuados de promoción y fijación de precios.

Por su parte, atacar a través de la estrategia de rodeo consiste en dirigirse simultáneamente a varios segmentos pequeños sin explotar o poco explotados. Esta estrategia se basa en rodear la

marca del líder con ofertas destinadas a diversos segmentos, es recomendable cuando el mercado está fragmentado en muchas partes con gustos o necesidades distintas. Igualmente, esta estrategia requiere de una variada línea de productos con características adecuadas para las necesidades de los segmentos.

Estrategias para mercados maduros y en declive.

La fase de madurez se describe como una etapa caracterizada por pocos cambios en la participación de los líderes de la competencia y por precios estables. Normalmente, en esta etapa la mayor parte de las compras se hacen por recompra y no por nuevos clientes. El mercado maduro trae consigo posibles ventajas y desventajas, medrar con ellas requiere de dos acciones estratégicas: establecer una estrategia de negocios para sostener una ventaja competitiva, más la satisfacción y la lealtad de los clientes, e idear programas de marketing creativos y flexibles destinados a impulsar el crecimiento o las oportunidades de obtener utilidades cuando cambian las condiciones en ciertos mercados o productos.

En primera instancia, Sánchez y Cardona (2007), establecen que, para mantener una ventaja competitiva, una empresa puede diferenciar su oferta de la competencia con un producto de calidad superior o con mejor servicio. Las dimensiones de la calidad del producto se relacionan con el funcionamiento del mismo, la durabilidad, el apego a las especificaciones, la confiabilidad, la capacidad de servicio y el ajuste y acabado. Por otro lado, la calidad de servicio se relaciona con aspectos tales como la confiabilidad, el tiempo de respuesta, el interés por el cliente y el grado de seguridad.

Asimismo, para Aguilar (2012), los mercados pueden quedarse décadas en la etapa de madurez, las empresas en esta fase deben pensar en el largo plazo. Muchas de las estrategias

utilizadas en la etapa del crecimiento de mercado, son válidas para retener a los consumidores cuando los mercados maduran, particularmente en el caso de las empresas que sobreviven a la turbulencia con una posición fuerte. Una de ellas, es la estrategia de fortaleza, que consta de dos acciones: fomentar la satisfacción y lealtad de los clientes, y a alentar las compras repetidas.

Por otro lado, para extender el crecimiento del volumen de un mercado maduro, las empresas pueden optar por estrategias de mayor penetración, uso extendido y expansión del mercado. Este crecimiento se hace lento por causas estructurales, como la aparición de productos sustitutos o un cambio en las preferencias de los consumidores.

Es por ello, que para Barrios (2017), la estrategia de mayor penetración es una estrategia apropiada para un líder del sector, porque tiene más probabilidades de adquirir y conservar una participación sustancial de clientes nuevos, que las empresas con marcas menos reconocidas. La esencia de esta estrategia radica en descubrir por qué los que no compran el producto no se interesan por el mismo. Mecanismos tales como, servicios que mejoran el rendimiento del mismo o le que le facilitan el uso, puede acrecentar el valor del producto. Asimismo, para Rincón y Ramírez (2018), la empresa debe evaluar la comunicación, la distribución y demás aspectos del marketing para evaluar el motivo por el que los potenciales compradores no están adquiriendo el producto.

En este sentido, la estrategia de uso extendido consiste en que las empresas deben promover nuevas maneras de usar un producto con diversos medios, con el fin de que lo usen más y la frecuencia de compra sea mayor.

En cuanto a la estrategia de expansión de mercado en un sector maduro con mercados fragmentados, esta estrategia puede generar un incremento sustancial del volumen de venta. El

fin de esta estrategia consiste en dirigirse a nuevos segmentos o a nuevos mercados (poco explotados), para conseguir más clientes.

Cuando el mercado, está a la baja o en declive, lo mejor para la empresa es optar por una estrategia de desincorporación o liquidación, ya que puede recuperar más de su inversión si vende su negocio en las primeras etapas de la fase de declinación. Sin embargo, la empresa que vende tan pronto, corre el riesgo de que su pronóstico del futuro del sector haya sido equivocado.

Teniendo en cuenta lo anterior, Lakhani, Wolf, Bates & DiBona (2002), mencionan que las empresas competidoras que aún se encuentran en el mercado, tienen cuatro (4) posibles estrategias que podrían implementar. Estas son: a) Estrategia de cosechar, o de ordeñar, que consiste en generar efectivo rápidamente para maximizar las ventas y consecuentemente el flujo en el corto plazo. No hacer nuevas inversiones, reducir gastos operativos y quizá aumentar precios; son algunas de las actividades propias de esta estrategia. Es más apropiada para una empresa relativamente fuerte en el mercado al comenzar su decrecimiento. b) Estrategia de mantenimiento, para los casos en los que es muy inseguro cual sea el volumen en el futuro. Una empresa líder puede pensar en una estrategia para mantenerse, por lo menos hasta que se aclare el futuro. Aquí, la empresa sostiene la misma estrategia que utilizó durante la madurez del mercado. Con esta estrategia se reducen los márgenes y las utilidades en el corto plazo. c) Estrategia del superviviente rentable, que consiste en aprovechar el espacio que dejan los competidores que han salido para posteriormente aplicar la estrategia de cosechar y llevarse las utilidades sustanciales durante el resto de la vida del producto o del mercado. d) Estrategia de nicho, que consiste en concentrarse en uno o más segmentos sustanciales que sostendrán como espacios de demanda estable o se reducirán lentamente con respecto al resto.

En este orden de ideas Kotler y Keller (2012) utilizan las tres estrategias de Porter: a) Liderazgo general en dónde las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos y esto para poder ofrecer precios más bajos que la competencia y poder lograr un lugar precio –producto en el mercado. b) Diferenciación: El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área que traiga beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado. c) Enfoque: El negocio se concentra en uno o más segmentos del mercado, lo termina conociendo y dominando logrando con esto el liderazgo en los costos o la diferenciación dentro del segmento meta.

Implementación y control de los programas de marketing

Planeación y organización de la implementación.

Teniendo en cuenta que la finalidad del marketing consiste en satisfacer a los clientes y adquirir una ventaja competitiva de diversas maneras, se requieren distintas estructuras, normas y recursos en las organizaciones para poner en marcha esas estrategias. Para Garcia-Samper, Garcia-Guillany, Navarro y Sukier (2017), existen tres aspectos de la relación entre las unidades estratégicas de negocios que repercuten en el éxito de las mismas al momento de establecer una estrategia competitiva: el grado de autonomía concedido a cada unidad, el grado al que la unidad de negocios comparte programas e instalaciones con otras unidades y la manera en que la corporación evalúa y remunera el desempeño de los gerentes de sus unidades de negocio.

Existen tres variables estructurales que son importantes para el desempeño de una unidad estratégica de negocios y de su departamento de marketing en el contexto de la aplicación de una estrategia competitiva específica. Estas son: a) La formalización, conocida como el grado en que

reglas formales, normas y procedimientos uniformados rigen las decisiones y las relaciones de trabajo, La centralización, se refiere al lugar que ocupan en la jerarquía de la organización el control y la autoridad de decidir. b) La especialización, se refiere a la división de tareas y actividades entre los puestos de la unidad. c) Hay varios diseños estructurales de organización para la aplicación de estas variables, tales como, los funcionales, es la forma más común de las nuevas empresas, esta forma de organización puede ser ágil e innovadora. Aquí, los gerentes de cada unidad de negocio rinden cuenta al gerente general. d) También, se encuentra la organización por la administración de productos, que es utilizada cuando una compañía tiene muchos productos o mercados que atender. Se caracteriza por ser descentralizada y especializada. e) Además, se encuentra la organización por administración de mercados, en la cual se debe vender un único producto a muchos mercados donde los clientes tienen requisitos y gustos muy diferentes. f) Por último, las organizaciones matriciales son recomendables para una empresa que se desenvuelve en ambientes complicados e inseguros. Es menos burocrática, centralizada y más especializada.

Sin embargo, para Berrio y Rodríguez (2013), el mercado es el ente que obliga a las empresas a reaccionar más rápidamente a las oportunidades y amenazas, si quieren sobrevivir y prosperar; lo que ha generado que las empresas busquen estructuras organizacionales que sean flexibles, sensibles, capaces de aprender y enfocadas en el mercado.

El éxito de un plan de marketing depende de la buena comunicación con las otras partes de la organización (producción, ingeniería, investigación y desarrollo) y las unidades de marketing, especialmente, ventas, publicidad, promociones e investigación de mercados (Rincon-Quintero, Sukier, Contreras-Capella, y Molina, 2019; Wood, 2004).

En lo que corresponde a las actividades de marketing, estas deben pasar por un proceso de planeación, el cual es un paso fundamental para ejecutar de la mejor manera posible el programa, debido a que allí se detalla qué acciones se van a tomar, cuándo y por quién serán tomadas. Los planes de marketing deben ser evaluados por los directores o encargados de área de marketing y servirán de referencia para la evaluación del cumplimiento de los objetivos. El contenido y la organización de los planes de marketing varían enormemente (Chuquipiondo, 2013), pero en general contienen los siguientes aspectos: Análisis situacional (Situación del mercado, situación competitiva, situación del entorno, rendimiento histórico del producto), temas fundamentales (Amenazas, oportunidades, fuerzas, debilidades), objetivos (objetivos financieros, objetivos de marketing), estrategia de marketing, planes de acción de marketing, estado de resultados.

Por su parte Kotler y Keller (2012) mencionan que una relación dinámica conecta los grupos interesados en el negocio como los son, cliente, proveedores, distribuidores en dónde una empresa que es inteligente crea un nivel alto de satisfacción en sus empleados y por lo tanto aumenta el esfuerzo realizado por ellos y lo que sucede a continuación es que los productos y el servicio obtienen alta calidad y por lo tanto mayor satisfacción del cliente y éste proceso a su vez conlleva a más negocios repetitivos, y a un incremento del crecimiento y de las ganancias.

En cuanto al plan de marketing es uno de los resultados más importantes ya que provee dirección y un enfoque para la marca o ya es un producto hasta una empresa. Los planes de marketing se están volviendo más orientados al cliente y a la competencia; están mejor pensados y analizados. En este sentido, Ramírez, Chacón y El Kadi, (2018), establecen que la planificación es un proceso continuo para responder a las condiciones que cambian el mercado.

Asimismo, Ferrell y Hartline (2012), manifiestan que la planeación estratégica debe estar en función del mercado y adaptarse al medio para ser competitivo, se analizan y estructuran las estrategias dirigidas al mercado objetivo en función al servicio como de los productos.

Es por ello, que Lamb, Hair y McDaniel (2011) describen que la planeación de marketing es un proceso en dónde se crea y mantiene un equilibrio entre los objetivos y los recursos que tiene la empresa como también las oportunidades de mercado y por lo tanto la meta sería la rentabilidad y el crecimiento de ésta y se vea proyectado y los planes de contingencia también.

La planificación estratégica es una práctica empresarial que recalca la importancia de la relación entre los procesos. Es por ello, que las empresas de todo tipo y tamaño tienen el deber de estar preparadas para identificar cual es la necesidad de cuando a transformación sea necesaria y, así como su capacidad de adaptación a ellos. Se apunta a que las Pyme pueden lograr tener ventaja competitiva si dispone de factores de bajo costo o de calidad, muy por arriba de los que la competencia tenga, por lo tanto, algunos investigadores toman en consideración que uno de los lineamientos de más significancia debe ser una organización más competitiva y esto conlleva a promover y ejecutar las etapas de la planificación estratégica de forma coherente y que sea correcta a la misión y objetivo de cada Pyme.

En este orden de ideas, Berman (2016) concluye en que en sus investigaciones en marketing encontró cuatro factores posibles para la correcta implementación en las empresas de los más importantes eran el permiso, la aceptación, la usabilidad y el valor-beneficio. El permiso es una circunstancia latente de una campaña que puede ser una inclusión voluntaria, la aprobación se relaciona con los beneficios para el consumidor, la viabilidad de uso representa la facilidad de uso y el valor-beneficio mide el valor para los consumidores.

Ejecución y medición del desempeño de marketing.

Los sistemas de control y evaluación son cruciales para que una empresa salga adelante. Para que funcione, el sistema debe estar integrado con los otros pasos de la gestión de marketing: objetivos, estrategias y plan de acción. El fin del sistema de control es supervisar el grado en que la empresa alcanza sus objetivos.

Para Ramírez Molina, Villalobos Antúnez, y Herrera Tapias (2018), en cualquier nivel de la organización, el proceso de control es el mismo y consta de cinco pasos: fijar criterios de desempeño, especificar la retroalimentación, obtener los datos, evaluarlos y realizar las medidas correctivas.

En este sentido, para Cruz, Bayamo y González (2011), los criterios de desempeño proceden de los objetivos y estrategias que se establecieron en la unidad de negocios para el producto o mercado individual. Aquí, se evalúan expectativas de rentabilidad (rendimiento sobre el capital y los activos), participación en el mercado (ventas, percepción de los clientes). Los criterios deben ser razonables para evaluar los resultados que se obtienen y entender si estos son satisfactorios o no.

Una vez establecidos los criterios, se procede a crear un sistema que proporcione datos de retroalimentación oportunos sobre el desempeño real de la organización. Estos datos se obtienen de diversas fuentes, como, registros de contabilidad, servicios de información de marketing, facturas de ventas, comprobantes de transacciones, investigaciones de mercados y otros.

Asimismo, Vicente (2009) menciona que dichos datos son evaluados para determinar si hay lugar a alguna desviación con respecto al plan, y si la hay, definir por qué. Las fuentes de

información detallan cual debería haber sido el desempeño de la compañía en las condiciones de mercado en la cual fue ejecutado el plan, análisis que se tiene como medida.

El último paso del proceso de control consiste en recomendar acciones para corregir la situación, lo cual depende del proceso de evaluación. En esta instancia se da explicación a lo que sucedió durante la evaluación y se coloca en marcha el plan de acción para alcanzar las desviaciones sucedidas durante el proceso.

Análisis de ventas.

Para Walker & Mullins (2014) el mecanismo de seguimiento para el primer y más importante objetivo de marketing, es el de las ventas. El análisis de ventas consiste en desglosar los datos de ventas en categorías como productos, consumidores finales, intermediarios en los canales, territorios de ventas y tamaño de los pedidos. El objetivo del análisis es el de evidenciar las fortalezas y debilidades de los productos y las marcas en el mercado.

Es por ello, que Morales (2014), asevera que el análisis de ventas no solo ayuda a evaluar y controlar las actividades de marketing, sino que también sirve para que la administración formule mejor sus objetivos y estrategias y gestione actividades que no son de marketing, como la producción, adquisiciones, finanzas y otras.

Al diseñar un sistema de análisis de ventas, las empresas usualmente lo realizan por: a) Zonas, regiones, condados, municipios o territorios de ventas. b) Producto, tamaño del paquete, grado. c) Tipo y tamaño del cliente. d) Intermediario del canal (Tipo o tamaño de una tienda). e) Método de venta: correo, teléfono, distribución, internet o venta directa. f) Tamaño del pedido: según el valor de la compra

Con respecto a las evidencias físicas de las actividades de venta; muestran estar lejos de tener una homogenización total, de los productos y facilidad de entrada y salida de las empresas que los proveen. Así pues, conforme a los planteamientos en los puntos anteriores, con referencia al comercio en Internet (e-commerce), los estudios dejan entrever que Internet tiene cierto grado de aproximación a un mercado perfecto. Observación que se da especialmente por los aspectos de la gran disponibilidad de información, aunque no existen aún las suficientes evidencias que confirmen dicha apreciación.

Auditoría de marketing.

Por último, las auditorías de marketing se definen como actividades de control y planeación que consisten en una revisión de todas las iniciativas de marketing de la empresa, extendidas a todos los productos y departamentos. Por tanto, su alcance es más amplio y sus tiempos más dilatados que los análisis de ventas y rentabilidad.

En razón de lo anterior, Oquendo (2016) afirma que la auditoría cubre los objetivos y la estrategia de la unidad de negocios y su plan de acción para cada producto o mercado. Requiere un análisis de todos los elementos de la mezcla del marketing y de la medida en que respaldan cada uno de ellos. Este proceso toma en cuenta los cambios del entorno que puedan afectar la estrategia de la unidad de negocios y los programas de acción de productos y mercados.

Las auditorías, generalmente, se realizan sobre el entorno del mercado de la unidad de negocios, sus objetivos y estrategias, sistemas de planeación y control, organización, productividad y actividades de marketing (ventas y publicidad).

Asimismo, Chaviano y Aro (2008) explican de forma más sencilla que la auditoría de marketing examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas o, lo

que es aún más importante, el hace alusión a las áreas de mejora sobre las que hay que se debe actuar para así poder aumentar la rentabilidad de la empresa.

Por lo que se define la auditoría de marketing como un test, verificación o revisión constructiva y preventiva de las operaciones de marketing de una organización con el fin de precisar las pérdidas como también las deficiencias en cuanto a las ventas, atención al cliente, publicidad, promoción y precio, producto, también para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas; que puedan existir dentro y fuera de una empresa y en cuyo propósito sería poder adecuar cursos alternativos de acción a la gerencia; para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, Chaviano y Aro (2008) dicen de forma más práctica, que la auditoría de marketing examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas o, lo que es aún más importante, el hace alusión a las áreas de mejora sobre las que hay que se debe actuar para así poder aumentar la rentabilidad de la empresa. Por lo que se define la auditoría de marketing como un test, verificación o revisión constructiva y preventiva de las operaciones de marketing de una organización con el fin de precisar las pérdidas como también las deficiencias en cuanto a las ventas, atención al cliente, publicidad, promoción y precio, producto, también para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas; que puedan existir dentro y fuera de una empresa y en cuyo propósito sería poder adecuar cursos alternativos de acción a la gerencia; para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Sistema de variables***Definición nominal: marketing estratégico******Definición conceptual.***

El marketing estratégico tiene como objetivo principal el de asignar correctamente sus recursos y aprovecharlos de la manera más eficaz, para lograr cumplir los objetivos de la empresa ya sean en las actividades de producción o servicio (Walker & Mullins, 2014).

Definición operacional.

El marketing estratégico es un proceso orientado a la búsqueda de mejores resultados que la competencia, por medio de la resolución de situaciones complejas e inesperadas, adaptándose a los cambios constantes y enfrentando la toma de decisiones. Para efectos de esta investigación. El marketing estratégico en las Pyme de servicio del subsector de arquitectura e ingeniería de la ciudad de Barranquilla, se medirá a través de las dimensiones: análisis de oportunidades de mercado, Formulación de estrategias de marketing e implementación y control de los programas de marketing.

Operacionalización de la variable.

Tabla 1.
Operacionalización

Variable	Dimensión	Sub-dimensión
Marketing estratégico	Análisis de oportunidades de mercado	Análisis de la industria
		Comportamiento de compra del consumidor
		Conocimiento del mercado
	Formulación de estrategias de marketing	Diferenciación y posicionamiento de marca
		Estrategias de marketing según la fase de mercado
		Planeación y organización de programas de marketing
	Implementación y control	Ejecución y medición del desempeño de programas de marketing

Fuente: Elaboración propia

Marco conceptual

Análisis externo: Es la evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Análisis interno: Es una exploración de la competencia de una organización, la posición de costos y la viabilidad competitiva en el mercado y se hace por medio de una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).

Auditoria: Es el examen o la inspección de varios libros de contabilidad por parte de un auditor, seguido de la comprobación física del inventario para asegurarse de que todos los departamentos siguen el sistema documentado de registro de las transacciones.

Comportamiento de compra: Es una rama que se ocupa de las diversas etapas por las que pasa un consumidor antes de comprar productos o servicios para su uso final.

Control: Es la función de gestión orientada a la consecución de objetivos definidos dentro de un calendario establecido, y que normalmente se entiende que tiene tres componentes: (1) establecer normas, (2) medir el rendimiento real y (3) tomar medidas correctivas.

Empresa de servicio: es una organización que proporciona cierto apoyo profesional a sus clientes. En estos negocios el producto no es tangible, sino que es una actividad que ayuda a un tercero en diferentes áreas.

Estrategia: Es la acción que los gerentes utilizan para alcanzar una o más de las metas de la organización. La estrategia también puede definirse como "Una dirección general para que la empresa y sus diversos componentes logren el estado deseado en el futuro".

Marketing: Es la estrategia que las empresas implementan para satisfacer las necesidades de los clientes, aumentar las ventas, maximizar las ganancias y vencer a la competencia.

Marketing Estratégico: Es la metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores.

Mercado: Es un lugar real o nominal donde operan las fuerzas de la oferta y la demanda, y donde compradores y vendedores interactúan (directamente o a través de intermediarios) para comerciar bienes, servicios, o contratos o instrumentos, por dinero o trueque.

Mercado en crecimiento: El aumento del tamaño o de las ventas observado dentro de un determinado grupo de consumidores durante un período de tiempo específico. Cuando la gerencia de un negocio está revisando el éxito de un producto, necesita deducir la tasa de crecimiento general del mercado del crecimiento observado de las ventas del producto.

Mercado en declive: Es la etapa final del desarrollo del mercado donde los ingresos anuales de la industria están disminuyendo constantemente debido a la saturación del mercado, la disminución en el tamaño del mercado, o debido a la introducción de un producto o una tecnología que sirve como reemplazo.

Mercado maduro: El aumento del tamaño o de las ventas observado dentro de un determinado grupo de consumidores durante un período de tiempo específico. Cuando la gerencia de un negocio está revisando el éxito de un producto, necesita deducir la tasa de crecimiento general del mercado del crecimiento observado de las ventas del producto.

Misión: Es una declaración escrita del propósito y enfoque central de una organización que normalmente no cambia con el tiempo. Las declaraciones de misión correctamente diseñadas (1) sirven como filtros para separar lo que es importante de lo que no lo es, (2) indican claramente qué mercados serán servidos y cómo, y (3) comunican un sentido de dirección a toda la organización.

Oportunidades de mercado: Necesidad, deseo o tendencia de la demanda recientemente identificados que una empresa puede explotar porque no está siendo atendida por los competidores.

Penetración de mercado: Estrategias utilizada para penetrar en los mercados incluyen la reducción de precios, el aumento de la publicidad y las actividades promocionales, y la introducción de tácticas distributivas innovadoras.

Plan de marketing: Plan específico del producto, del mercado o de toda la empresa que describe las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de marketing específicos dentro de un plazo determinado.

Posicionamiento de marca: la percepción que tienen los clientes respecto a un producto o servicio y el objetivo final es que se sientan identificados con la marca.

Implementación: es la realización, ejecución de un plan, un método o cualquier diseño, idea, modelo, especificación, norma o política para hacer algo.

La pequeña y mediana empresa. Pequeña Empresa: Tiene entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Stakeholder: El proceso de formación, seguimiento y mantenimiento de relaciones constructivas con los inversores, influyendo adecuadamente en sus expectativas de ganancia resultantes de su inversión.

Venta: es una transacción entre una empresa y un cliente. Por lo general, la empresa vende el inventario por una cantidad mayor de lo que pagó por él, de modo que la empresa puede reconocer una ganancia

Ventaja competitiva: Significa un rendimiento superior en relación con otros competidores en la misma industria o un rendimiento superior en relación con el promedio de la industria.

Visión: Es una descripción aspiraciones de lo que una organización desea lograr o lograr en el mediano o largo plazo. Se pretende que sirva como una guía clara para elegir los cursos de acción actuales y futuros.

Capítulo 3. Diseño metodológico de la investigación

En este capítulo se establece el enfoque epistemológico de la investigación, a través del tipo, diseño, población y muestra, técnica de recolección de la información, instrumento para recabar los datos, así como su validez y confiabilidad, además de los procedimientos propios de la contrastación de los resultados con el marco teórico; con el fin de controlar todos los factores considerados en el problema analizado.

Enfoque epistemológico de la investigación

La investigación se orientó por paradigmas que condujeron el estudio de la realidad de una manera lógica, ubicando a los investigadores sobre cómo actuar para abordar y explicar el objeto de análisis, entendiendo el paradigma como una estructura constituida por una red de conceptos, de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas, permitiendo la evaluación crítica de problemas científicos a partir de métodos coherentes con la realidad investigada.

En este sentido, Hurtado y Toro (2007), establecen que los paradigmas, constituyen la lógica de la actividad investigativa, proporcionando una visión de los fenómenos, un modo de desmenuzar la complejidad de la realidad, señalando al investigador la manera de actuar. Por ello, en la presente investigación el enfoque epistemológico que se utilizó es el racionalista deductivo también llamado deductivista, teórico o teoricista, racionalista crítico, entre otros.

Para Padrón (2010), este enfoque se concibe como un producto de conocimiento científico el diseño de sistemas abstractos dotados de alto grado de universalidad, que emiten los procesos de generación, comportamiento de una cierta realidad, según esta definición el conocimiento, es más un acto de invención que de descubrimiento. En este contexto, la postura epistemológica de

esta investigación se enmarcó dentro del paradigma cuantitativo, con un enfoque empírico positivista, de acuerdo a Hurtado (2010), utiliza la lógica de la verificación empírica de los hechos, sus causas, complejidad del ser humano reducida a variables, calcula la probabilidad estadística, además se aplican instrumentos que, codificados y analizados, permiten el análisis para las posteriores conclusiones.

Siguiendo con lo planteado por el autor, en este enfoque se señalan los sistemas teóricos con el producto por excelencia del conocimiento científico, en ellos se diseñan sistemas basados en conjeturas o suposiciones acerca del modo en que cierta realidad se genera. En este orden de ideas, Kolakowski (2009), define el enfoque empírico positivista, como un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano, tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza, persigue la descripción exacta de lo que ocurre en la realidad social. En resumen, lo anterior permitió que se esquematice el sistema de hechos reales que se pretende explicar bajo la referencia de cómo son las cosas objetivamente.

Tipo de investigación

En función de la metodología en esta investigación, se consideró como descriptiva, dada la naturaleza del tema de estudio y objetivos propuestos, pretendiendo describir características, rasgos del fenómeno objeto de análisis; con el propósito de alcanzar el objetivo principal de la investigación, fue necesario recoger información en forma directa desde su fuente primaria.

En lo que respecta a la modalidad de estudio se optó por la denominada de campo, según Arias (2012), la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Bajo este esquema

de trabajo se materializaron los objetivos específicos, mediante la realización de las actividades que permitieron recolectar los datos requeridos, directamente de la fuente primaria.

En este sentido Bernal (2006, p.108), establece que es posible identificar diversos tipos de investigación. Él señala que, existen múltiples modelos y diversas clasificaciones que no son necesariamente excluyentes, pueden llevar a que un investigador, en un momento determinado pueda ubicarse en más de una categoría.

En razón de lo anterior, la investigación se plantea como descriptiva, puesto que esta consiste según Bernal (2006, p.112), en describir “rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Es decir que tiene por objeto la descripción de hechos, basados en la observación; en este sentido Hernández et al. (2006, p. 184) reafirma el postulado anterior, al establecer que la descripción de los hechos, es la forma como es y se manifiesta determinado fenómeno en la realidad, razón por la cual, mediante este tipo de estudios se recolectan datos sobre diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En consecuencia, esta tipología va a servir para analizar el Marketing estratégico en las Pyme de servicios del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, mediante la recolección de información de la variable, a través de un procesamiento reflexivo y lógico, de abstracción de las situaciones, procesos y comportamientos estudiados.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, se refiere al dónde y cuándo se recopila la información, de modo que se pueda responder a la pregunta de investigación de una forma más idónea. En razón de lo anterior Camacho (2003, p. 111), explica que el “diseño es el plano que proporciona la

estructura de la investigación y permite trazar las estrategias para controlarla y obtener respuestas confiables”. Por ende, el investigador puede realizar este plan de diversas maneras, identificando la tipología más adecuada al estudio. Es así como, el diseño para esta investigación se ha delimitado como no experimental, transeccional y de campo.

En cuanto al diseño no experimental, Hernández (2010), señala que, para esta tipología, el investigador no manipula las variables, sólo las estudia tal como se presentan en el lugar de los hechos. Debido a lo anterior en la investigación se pretende observar el proceso de marketing estratégico en las Pyme de servicios del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, sin manipulación alguna, puesto que se estudiará tal como se presenta en su contexto.

Respecto al diseño transeccional Hernández (2010), indica que esta tipología estudia el evento en un único momento de tiempo, en este caso es el momento actual. De manera que el análisis de la variable se estableció observando cómo es el marketing estratégico en las Pyme, mediante la aplicación de un instrumento a la población objeto de estudio, con la finalidad de describir los hechos o sucesos encontrados en un período determinado.

De igual manera, en el diseño de campo, Tamayo (2007, p. 108), establece que esta tipología permite recoger los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Motivo por el cual, los gerentes de las Pyme fueron encuestados, con la finalidad de recolectar sus opiniones respecto al proceso de marketing estratégico en estas organizaciones.

Es de resaltar, que la recolección de datos en esta investigación se efectuó en el lugar donde se desarrollan los hechos, es decir, en las instalaciones de las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio, a través del instrumento tipo cuestionario, con el propósito de

obtener datos e información, que generaran una aproximación a la realidad del proceso de marketing estratégico en este tipo de organizaciones. Pero al mismo tiempo que sirviera como marco de referencia para la consolidación de una línea de análisis objetiva de los fenómenos estudiados.

Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación resulta fundamental establecer cuáles y cuántos serán los individuos que estarán involucrados o formarán parte del fenómeno a estudiar, a los que se llamarán sujetos de la investigación o población, puesto que representan el segmento, sobre el cual inciden las variables o hechos objeto de estudio.

En razón de lo anterior, Tamayo (2007), explica que la población está conformada por todo el “universo de la investigación, sobre la que se va a realizar el estudio y que está constituida por características o estratos que le permitan distinguir los sujetos unos a otros”.

Mientras que la muestra de estudio, representa una porción significativa de la población, con características comunes, de allí que sea definida por Hernández et al. (2006, p. 95), como “un subgrupo de la población o un subconjunto de elementos que se pertenece a ese conjunto definido en sus características al que se llama población”.

En relación al muestreo, para efectos de esta investigación se consideró conveniente utilizar el muestreo no probabilístico, en el cual según Abascal y Grande (2005), las unidades muestrales no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por el investigador responsable de realizar el muestreo, de allí que no se pueden incluir ecuaciones de probabilidad, pues no aplica alguna teoría de esta disciplina, consecuentemente no se calculan niveles de confianza.

Para Salkind (1999), en el muestreo no probabilístico se desconoce la probabilidad de seleccionar cualquier miembro de la población. Según Malhotra (2004, p.340), el muestreo no probabilístico se basa en el juicio del investigador, quien decide de manera consciente que elementos incluir en la muestra, acotando que estos resultados pueden arrojar unos buenos estimados de las características de la población, aún y cuando no haya forma de calcular la probabilidad de un elemento en particular para que forme parte de la muestra.

Con base en esto, el muestreo aplicado fue el no probabilístico de conveniencia o accidental, el cual a criterio de Malhotra (2004), es probablemente la técnica de muestreo más común, donde las muestras son seleccionadas porque son factibles para el investigador. Los sujetos son elegidos porque son accesibles, fáciles de contactar y disponen de la información requerida.

Por su parte, Arias (2006), indica que en el muestreo intencional o de conveniencia, la selección es realizada por el experto (el mismo investigador en este caso) según criterios establecidos, asegurando la representatividad de la muestra. En este sentido, en el estudio desarrollado se seleccionaron aquellas empresas del sector servicios que estuvieron dispuestas a colaborar con el suministro de información.

Considerando lo antes descrito, y basándose en limitaciones de disponibilidad de atención por parte de los gerentes, de recursos económicos para el desplazamiento, de tiempo en lo que respecta a compromisos para culminar el proyecto y de movilidad del investigador para acceder a las fuentes. Se determinó una población que fuera accesible a la observación del fenómeno. En razón de esto, en el estudio, las unidades informantes estuvieron conformadas por diecisiete (56) empresas.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas de investigación para Hernández et al. (2006), permiten obtener información o datos sobre las variables que son objeto de estudio, con la finalidad de hacer generalizaciones sobre la muestra observada, a través de análisis estadístico descriptivo.

La técnica de recolección que se utilizara en este estudio es la encuesta, la cual es definida por Camacho (2003, p. 142), como “un conjunto de preguntas de interés, para ser contestadas por la muestra a la cual se extiende el estudio”, mediante preguntas que sean formuladas en función de la operacionalización de las variables objeto de estudio.

Es por ello, que se seleccionó esta técnica para el estudio, dada la oportunidad de recolectar de manera sistemática y objetiva las opiniones de los gerentes de las Pyme de servicios del subsector de arquitectura e ingeniería de la ciudad de Barranquilla en relación a la variable marketing estratégico en este tipo de organizaciones.

En razón a lo anterior, Camacho (2003), afirma que cada instrumento de recolección de información debe responder a una técnica, por ello, para la realización del estudio, se estableció que el instrumento más apropiado es el cuestionario, el cual será aplicado a los gerentes de las organizaciones que son analizadas.

En consecuencia, el instrumento diseñado en función de la operacionalización de la variable, tiene una proporción de dos a tres afirmaciones por indicador, lo que se constituye en un instrumento de 26 ítems redactados de manera cerrada, mediante una escala de medición tipo Likert con cinco alternativas de respuestas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3) Casi nunca (2) y Nunca (1). para obtener de manera sistemática y ordenada la información de la población objeto de estudio.

Validez y confiabilidad del Instrumentos

Validez del Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir como requisitos indispensables la validez. Definida por Hernández et al. (2006), como el grado en el cual la variable de estudio es medida por un instrumento de investigación, arrojando la información pertinente. La validez del contenido de un instrumento de investigación va referido al logro que éste refleje, al dominio acerca del contenido de lo que se requiere medir en la investigación objeto de estudio, razón por lo cual dicho instrumento debe contener expresamente todos los ítems de medición de las variables de estudio.

Una forma de aplicar la validez de contenido de los instrumentos es a través de la técnica de juicio de expertos, la cual consiste en presentarle a un panel de especialistas en el área en cuestión un formulario para evaluar la pertinencia de los ítems respecto a los indicadores, dimensiones de la variable y objetivos de la investigación.

En este sentido, los cuestionarios de medición diseñados se validaron tomando en consideración la opinión de cuatro (4) expertos, con el título Doctores y Magister con amplia experiencia investigativa, quienes fueron responsables de evaluar cada interrogante planteado, calificando el ajuste de las mismas para medir la variable de interés.

La validación de los instrumentos se presentó a través de un formato, en el cual se detalló explícitamente los diferentes ítems que miden la variable e indicadores de estudio. Los expertos emitieron recomendaciones en cuanto a la redacción de algunos de los ítems; y confirmaron su validez por medio de una constancia.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad viene dada, tal como indica Hernández (2010, p.305), en “la medida en que el instrumento arroje siempre los mismos resultados”, al ser aplicado en repetidas oportunidades a los mismos sujetos; por lo que esta cualidad del instrumento se refiere al grado con que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones.

Indica Hernández et al (2006), que existen diversos procedimientos para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento de medición, pero en general todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad que pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente 0 significa nula la confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad, entre más se acerca a cero, hay mayor error en la medición.

Es así como, para estimar la confiabilidad se aplicará una prueba piloto a un grupo de cinco (5) gerentes de empresas de servicios de la ciudad de Barranquilla, con el fin de analizar si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan adecuadamente en el tiempo estipulado. Luego se evaluará la consistencia interna del instrumento a través del coeficiente de alfa Cronbach mediante la siguiente fórmula:

Donde:

K = Número de ítems

S₁₂ = Varianza de los puntajes de cada ítem

St₂ = Varianza de los puntajes totales

K-1 = Número total de Ítems menos 1

Una vez aplicada la fórmula, al instrumento para analizar la dirección estratégica en las empresas familiares, esta arrojó un valor de 0.896 del coeficiente de alfa Cronbach, representando con ello que el instrumento es confiable y apto para su aplicación.

Técnicas de procesamiento y análisis de Información

El tratamiento de la información recabada durante el trabajo de campo tiene una vertiente cuantitativa. Por lo tanto, según estas técnicas de procesamiento, Hernández et al. (2006), establece que mediante la investigación se pretende obtener información de sujetos o situaciones en profundidad usando las propias palabras, definiciones o términos de los sujetos en su contexto.

Por consiguiente, teniendo en cuenta las cinco (5) categorías establecidas en el cuestionario tipo Likert, se diseñó un baremo, para el cual se calcularon los intervalos mediante la fórmula: $IB = (V-v)/N^{\circ} \text{ Cat.}$ En donde el valor mayor fue cinco (5) y el menor (1), dando como resultado 0.8, por lo cual en la primera categoría el rango es de $1.00 \leq x < 1.80$; para la segunda es de $1.80 \leq x < 2.60$; para la tercera es de $2.60 \leq x < 3.40$; en la cuarta es de $3.40 \leq x < 4.20$; y por último en la quinta es de $4.20 \leq x \leq 5.00$, tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 2.
Baremo ponderado para la categorización de los resultados

CATEGORÍA	RANGO
Nunca	$1.00 \leq x < 1.80$
Casi nunca	$1.80 \leq x < 2.60$
A veces	$2.60 \leq x < 3.40$
Casi siempre	$3.40 \leq x < 4.20$
Siempre	$4.20 \leq x \leq 5.00$

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos de esta investigación en los cuales se evidencia el comportamiento de la variable “marketing estratégico en las Pyme de servicio del subsector de arquitectura e ingeniería de la ciudad de Barranquilla”, partiendo de la aplicación del instrumento de recolección de información a los gerentes o responsables de las empresas, razón por la cual se constituyen, en el grupo de interés, a fin de vincular los aspectos teóricos y prácticos, que permitan responder a los objetivos formulados en esta investigación.

De tal manera, que los resultados se expresan mediante la aplicación de estadística descriptiva, para analizar el comportamiento de las variables en el objeto de estudio seleccionado, mediante la disertación de los resultados de sus dimensiones e indicadores, para responder a los objetivos específicos; mediante el análisis y la confrontación teórica.

Dimensión: análisis de oportunidades de mercado

La dimensión análisis de oportunidades de mercado se estudia con el fin de conocer la forma como se realiza en este sector el análisis de la industria y ventaja competitiva, el comportamiento de compra del consumidor. De igual forma, como estas organizaciones investigan para conocer el mercado, y determinar la diferenciación y el posicionamiento de marca

Tabla 3.
Análisis de oportunidades de mercado

Indicadores	Mínimo	Máximo	Rango	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Análisis de la industria	1	5	4	2,00	2,00	3,00	1,13
Comportamiento de compra del consumidor	2	5	3	2,00	2,00	2,65	1,08
Conocimiento del mercado	2	5	3	4,00	4,00	4,10	0,44

Diferenciación y posicionamiento de marca	2	5	3	3,00	3,00	2,99	0,51
Media				3.00			
Desviación estándar				1.77			

Fuente: Elaboración propia (2019)

Desde la dimensión análisis de oportunidades de mercado, el indicador “Análisis de la industria”, evidencia que las organizaciones en este sector realizan ocasionalmente este análisis, puesto que el promedio es de 3,00, con una dispersión de 1,13 puntos. Las respuestas más frecuentes se ubicaron en el número 2, lo cual evidencia, la poca incidencia que tiene este indicador en las empresas Pyme del subsector de ingeniería y arquitectura de la ciudad de Barranquilla.

Lo anterior contrasta con los postulados de García, Gómez y Molina (2013) quienes mencionan que, para lograr un buen análisis de las oportunidades de la empresa, también se debe analizar correctamente cómo funciona la industria a la que pertenece, ya que no es igual al mercado. En la industria, los factores que influyen afectan directamente al comportamiento de la empresa del mercado, tal como sucede en el microentorno.

Con relación al “comportamiento de compra del consumidor”, en el cual se evalúan los aspectos culturales, sociales y personales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing, se obtuvo una mayoría de respuestas por parte de los encuestados con la opción 2, lo que muestra que este indicador no alcanza un nivel relevante dentro de las organizaciones encuestadas, como promedio se generó un valor de 2,65 con una dispersión de 1.08 puntos.

Lo cual se presenta en clara discrepancia, con lo expuesto por Walker & Mullins (2014) quienes destacan que existen diferentes tipos de decisiones de compra, para ello el encargado del marketing debe identificar los criterios de compra y el número de personas que participan en el proceso, por lo que tienen que deben tener en cuenta los aspectos sociales, culturales y

personales. Asimismo, Kotler y Keller (2012) establece que el comportamiento de compra del consumidor se ve influido por los factores sociales, personales y culturales éste último factor es el que ejerce una influencia amplia y profunda que afecta la toma de decisiones.

En cuanto al “conocimiento del mercado”, este fue respondido en su mayoría con la opción 4 por parte de los encuestados, lo que indica que este indicador presenta gran relevancia dentro de las organizaciones producto del estudio, asimismo el promedio de las respuestas fue de 4,10, con una dispersión de 0,44 puntos. Se considera por el resultado que se recaudó en las encuestas, que definitivamente las empresas miden con frecuencia el mercado y por lo cual tienen conocimiento del mismo; pueden entonces hacer predicciones de demanda. Marcando una gran importancia al desarrollo de este indicador.

Por consiguiente, existe concordancia con lo enunciado por Walker & Mullins (2014) debido a que estos señalan, que un mercado se conoce como un grupo actual y potencial de compradores de una oferta existente que esté a su alcance, su tamaño dependerá de cuántas personas estén interesadas, su renta y acceso a la oferta. Por ello, es responsabilidad del marketing estratégico distinguir el mercado potencial, el mercado disponible, cualificado, atendido y penetrado.

Por último, tenemos la “diferenciación y posicionamiento de marca” en donde se obtuvo como respuesta predominante la opción 3, con un promedio de 2,99 y una dispersión de 0,51, lo cual evidencia que las Pyme de este sector, nunca tienen en cuenta este indicador al momento de desarrollar estrategias de marketing, asimismo se observa que no se mide con frecuencia los factores que permiten generar factores diferenciadores y de posicionamiento de marca.

Lo cual está en contra de lo expuesto por Walker & Mullins (2014), quien expresa que la estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se le quiere dar a la empresa o a

sus marcas, de manera que su público objetivo aprecie la diferencia competitiva de una marca o empresa sobre otras. La estrategia de posicionamiento debe apoyarse en la comprensión de cómo el mercado define el valor. Teniendo en cuenta también a Kotler y Keller (2012) quienes señalan que las estrategias de marketing se basan indudablemente en la segmentación de mercado, la definición del mercado y el posicionamiento en el mercado. Las empresas se dan a la tarea de identificar las muchas necesidades y grupos en el mercado enfocándose en las necesidades o grupos que puedan atender mejor y buscan posicionar su producto y lograr que el mercado meta reconozca las imágenes representativas y las ofertas de la empresa.

Con la consolidación de los datos, para analizar la dimensión de Análisis de oportunidades de mercado, se establecieron con un promedio de 3.00, y una desviación estándar de 1.77. Dichos resultados, evidencian la ineficiencia de esta fase en el proceso estratégico en las organizaciones objeto de esta investigación.

Para los hallazgos encontrados son opuestos a los postulados de Hadhri & Ftití (2019), puesto que estos, manifiestan que se debe aprovechar las oportunidades potenciales para la diversificación de la cartera, clientes y las estrategias de inversión.

Dimensión: formulación de estrategias de marketing

La dimensión formulación de estrategias de marketing se estudia con el propósito de conocer cómo se toman las decisiones, basados en las fases del mercado en el que se encuentran las diferentes empresas encuestadas.

Tabla 4.

Formulación de estrategias de marketing

Indicadores	Mínimo	Máximo	Rango	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Estrategias de marketing según la fase de mercado	1	5	4	2,00	2,00	2,24	0.66
Media				2.24			
Desviación estándar				0.66			

Fuente: Elaboración propia (2019)

En lo referente al indicador “Estrategias de marketing según fase del mercado”. es crucial tener claro conocimiento de la fase en la que se encuentra el mercado en el que desarrolla las actividades la empresa y se empleen estrategias de marketing que se desplieguen y apliquen según la posición de la misma en el mercado.

Los datos analizados revelan que en las empresas del sector no desarrollan con frecuencia estrategias basada en la fase en la que se encuentra su mercado, debido que las respuestas se ubicaron en su gran mayoría en la categoría 2, con unos resultados promedio de 2,24, y una dispersión de 1,03 puntos.

Lo anteriormente esbozado no es coherente con lo que plantea Walker & Mullins (2014) puesto que este menciona que una empresa pionera está en la mejor posición para conservar a largo plazo el liderazgo del mercado, sin embargo, no todas consiguen mantener dicha posición. Esto dependerá de los recursos y las capacidades suficientes para materializar las ventajas de dar el primer golpe, de conocer la fase en la que se encuentra el mercado en el que desarrolla las actividades la empresa y considera que la estrategia que más convenga, dependerá directamente de los recursos y capacidades de la empresa, de la fuerza de los probables competidores y de las características del producto y su mercado.

Cabe anotar que los resultados del indicador estrategias de marketing según fase del mercado, son los mismos resultados que se toman para la dimensión formulación de estrategias

de marketing.

Dimensión: implantación y control

Esta dimensión se estudia para conocer cómo se implantan las estrategias de marketing, y a la vez la aplicación de controles posteriores para medir la efectividad de la implementación del mismo.

Tabla 5.
Implantación y control

Indicadores	Mínimo	Máximo	Rango	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Planeación y organización de programas de marketing	1	5	4	2,00	2,00	2,60	1,06
Ejecución y medición del desempeño de programas de marketing	1	5	4	1,00	2,00	2,20	1,34
Media				2.48			
Desviación estándar				1.10			

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el indicador “Planeación y organización de programas de marketing” se cuestiona si se realiza periódicamente un plan de marketing que guíe el camino de las actividades del área encargada donde las actividades de marketing están estructuradas de acuerdo a los recursos y necesidades de la empresa.

Se observa que en su gran mayoría las empresas estudiadas, no despliegan con frecuencia programas de marketing, puesto que la categoría de respuestas que más se repitió fue 2 en la escala Likert, lo cual ratifica que casi nunca se realizan estas actividades en las Pyme, lo cual es reafirmado por el promedio obtenido de 2,60, con una desviación de 1,06 puntos.

Teniendo en cuenta lo anterior, existe diferencia con lo planteado por Walker & Mullins (2014) puesto que estos establecen que hay tres aspectos de la relación entre las unidades

estratégicas de negocios que repercuten en el éxito de las mismas al momento de establecer una estrategia competitiva: a. el grado de autonomía concedido a cada unidad, b. el grado al que la unidad de negocios comparte programas e instalaciones con otras unidades y c. la manera en que la corporación evalúa y remunera el desempeño de los gerentes de sus unidades de negocio.

Por su parte el indicador “Ejecución y medición del desempeño de programas de marketing” que consiste en que las empresas cuenten con un sistema de control para evaluar las actividades de marketing y el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, los resultados indican que este tipo de empresas no establecen un diseño organizativo que garantice la ejecución de las estrategias de marketing, puesto que la categoría 1 fue la más respondida por parte de los encuestados, con un promedio fue de 2,20 y una dispersión de 1,34 puntos.

En oposición con el resultado de las encuestas en ejecución y medición Walker & Mullins (2014) plantea que los sistemas de control y evaluación son cruciales para que una empresa salga adelante. Para que funcione, el sistema debe estar integrado con los otros pasos de la gestión de marketing: objetivos, estrategias y plan de acción. El fin del sistema de control es supervisar el grado en que la empresa alcanza sus objetivos. Asimismo, lo anterior es contrario a lo esbozado por Camarena (2003), que manifiesta que el propósito de la implantación es apoyar el proceso de toma de decisiones determinando: si los objetivos y estrategias del negocio son viables y si el diseño administrativo y organizativo debe modificarse para que se adapte a la estrategia de la empresa. Puesto que para diseñar una estructura organizativa los directivos deben elegir la forma organizativa que mejor aplique a la estrategia que la empresa quiera ejecutar.

Para los datos consolidados del subdimensión implantación y control, muestran que el 2 se muestra como el valor de la moda. Y la media de esta dimensión se halla en una cifra de 2.48, con una desviación estándar de 1.10. Es claro que no existe un compromiso marcado por parte de

las Pyme del subsector de arquitectura e ingeniería en la ciudad de Barranquilla, con lo que concierne a esta dimensión. Tal como lo marca la tendencia de cada uno de los indicadores de esta dimensión.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación, se basaron en el análisis del cuestionario estructurado que se les aplicó a los directivos de las empresas Pyme del subsector de arquitectura e ingeniería de la ciudad de Barranquilla. Los cuales permitieron analizar el proceso del marketing estratégico y su aplicación en las empresas mencionadas, basados en los autores consultados para esta investigación. Dichos resultados, se obtuvieron analizando las siguientes dimensiones del marketing estratégico: análisis de oportunidades mercado, formulación de estrategias de marketing y, por último, implementación y control del marketing

Con base en la primera dimensión denominada análisis de oportunidades de mercado en las Pyme de la ciudad de Barranquilla, se evidencio, que un alto porcentaje las Pyme en las cuales se aplicó la encuesta, no le dan relevancia al análisis de la industria de la que hacen parte, ni buscan establecer sus ventajas competitivas frente a su competencia, dentro de su mercado objetivo. Al igual, que tienen muy poco conocimiento del comportamiento de compra de sus clientes y/o consumidores, así como para estas empresas no es vital el conocer factores que diferencien o posicionan su marca dentro de su nicho de mercado. Como contraste a todo lo mencionado previamente con relación al análisis de oportunidades, para las empresas objeto de estudio, si, es importante en un alto porcentaje, el conocimiento del mercado en el cual están participando.

Lo anteriormente mencionado nos permitió identificar la fase de las oportunidades de mercado en las Pyme de servicio del subsector de Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla. Mostrando cómo se da esta en las organizaciones objeto de estudio.

En el caso de formulación de estrategias de marketing, se identificó que generalmente las empresas Pyme de la ciudad de Barranquilla, presentan un bajo nivel de implementación de

estrategias de marketing; y en concordancia, con lo anteriormente mencionado, se evidenció de igual forma, que tampoco tienen conocimiento de la fase del mercado en la cual se encuentra su compañía, lo cual lleva directamente a que no se genere una relación entre la fase del mercado y posibles estrategias de marketing.

Por último, al analizar los resultados encontrados con relación a la implementación y control del marketing estratégico en las Pyme del subsector ingeniería y arquitectura de la ciudad de Barranquilla, y teniendo en cuenta lo descrito previamente se encontró que es bajo el nivel de planeación y organización de programas de marketing estratégico en dichas empresas. Y de igual forma, la ejecución y medición del desempeño de programas de marketing no es de gran relevancia dentro de esta organización, y se encontró que este es el menos relevante de las dimensiones que se estudiaron en esta investigación.

Teniendo en cuenta, los resultados a nivel general, de la aplicación del instrumento a las empresas pyme del subsector ingeniería y arquitectura de la ciudad de Barranquilla, se evidenció una ausencia marcada en la aplicación de los procesos del marketing estratégico en sus diferentes dimensiones.

Recomendaciones

Como recomendaciones a las empresas pyme de la ciudad de Barranquilla, y debido al bajo nivel de aplicación del marketing estratégico según lo evidenciado en dicha investigación. Es vital para la supervivencia a largo plazo de las empresas objetos de esta investigación, la aplicación de planes de marketing estratégico, los cuales les permitan tener una visión de cómo se pueden presentar los cambios a futuro, ya sea por factores como la competencia, cambios en el mercado o regulaciones del sector. Llegando al punto, que la organización que desarrolle un plan de marketing estratégico, tendrá una ventaja competitiva ante sus competidores.

Teniendo en cuenta que las Pyme, representan más del 80% del aparato productivo en el país, es vital la puesta en marcha de un plan de marketing estratégico, el cual presente objetivos medibles, actividades y estrategias que permitan suplir las falencias o puntos débiles que se presentaron en esta investigación. Con lo cual les facilitará, en gran medida, competir en un mundo cada día más globalizado y con mayor competencia. Y donde solo sobrevive el que se pueda adaptar más rápido a los cambios. Con base en lo anteriormente mencionando, se hacen las siguientes recomendaciones.

Para el análisis de oportunidades de mercado, se recomienda, la realización de sondeos periódicos de los diferentes entornos de la organización, los cuales son: el demográfico, sociocultural, económico, regulatorio y tecnológico. Cada uno de los anteriormente mencionados, pensados siempre en el desarrollo de actividades de marketing estratégico.

De igual forma es vital, que las organizaciones tengan claro su mercado objetivo, y las características de dicho mercado. Y teniendo en cuenta, que se debe sondear el mercado objetivo de la compañía, buscando constantemente los competidores directos e indirectos que intenten satisfacer las mismas necesidades a los clientes de nuestro mercado objetivo. Sin olvidar

mantener actualizados los diferentes grupos de interés de la empresa, para alinear todas estas con la estrategia de marketing.

También, se debe medir en ciclos trimestrales o semestrales el comportamiento de compra de los consumidores de nuestro mercado objetivo. Teniendo como factores principales, aspectos tales como: culturales, sociales y personales. Lo anteriormente mencionado, se debe ejecutar junto con medición del tamaño del mercado, que permita proyectar las previsiones de demanda.

Con relación a recomendaciones que apunten al desarrollo de la etapa de formulación de estrategias de marketing, se debe mantener un claro conocimiento de la fase en la que se encuentra la organización, teniendo en cuenta el mercado en el que desarrolla sus actividades la organización. Por otro lado, es clave que se conozca la fase en la que se encuentra el mercado, ya que basado en esto se aplicará la estrategia de marketing, que se adapte a dicha fase.

Por último, las recomendaciones sobre el desarrollo de los procesos de implementación y control de marketing en las pyme de servicio del subsector Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, se debe desarrollar un plan de marketing que guíe el camino de las actividades a desarrollar, siempre alineados con las necesidades y los recursos disponible en la organización; y al aplicar lo anteriormente mencionado, se debe desarrollar un sistema de control que permita evaluar las actividades de marketing y el cumplimiento de objetivos.

Teniendo en cuenta, que, para poder llevar un control del cumplimiento de objetivos, se deben realizar auditorías periódicas, en ciclos mensuales preferiblemente, que permitan realizar los ajustes necesarios en la ejecución de las estrategias de marketing.

Referencias

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Aguilar, S., Ávalos, A. F., Giraldo, D. P., Quintero, S., Zartha, J. W., & Cortés, F. B. (2012). La Curva en S como Herramienta para la Medición de los Ciclos de Vida de Productos. *Journal of technology management & innovation*, 7(1), 238-248.
- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC editorial.
- Andaleeb, S. S., & Hasan, K. (Eds.). (2016). Strategic marketing management in Asia: case studies and lessons across industries. *Emerald Group Publishing Limited*.
- Ardura, I. R. (2011). *Principios y estrategias de marketing*. Editorial Uoc.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de marketing*. Bogotá: Ecoe.
- Barrios, E. (2017). *Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas*. Argentina: Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (7), 8-15.
- Berman, B. (2016). Planning and implementing effective mobile marketing programs. *Business Horizons*, 59(4), 431-439.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración y economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.
- Berrio, S. P. R., & Rodríguez, R. A. V. (2013). Uso del mercadeo estratégico en las MiPyme de Bogotá. *Poliantea*, 7(13).

- Buil, I., Melero, I., & Montaner, T. (2012). La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito. *Universia Business Review*, (36), 90-107.
- Camacho, B. (2003). Metodología de la investigación científica: Un camino fácil de recorrer para todos. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad de Ciencias de la Educación.
- Chaviano, E. L. M., & Aro, Y. H. (2008). Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas. *Gestión Turística*, (10), 41-58.
- Chuquipiondo, R. D. (2013). *Cómo elaborar un plan de marketing*. Editorial Macro.
- Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and corporate change*, 10(4), 945-974.
- Cortina, N. V. (2012). *Marketing y comercialización internacional*. Ecoe Ediciones.
- Cruz, Y., Bayamo, G., & González, M. (2011). Metodología para la elaboración de estrategias de Marketing forestal sostenible en Cuba. *Revista Forestal Baracoa*.
- De Comercio, C. R. D. C. (2016). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. *Cuadernos de análisis económico*. Septiembre, 40.
- Donovan, J. (2006). *Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en cadenas de valor*. Una Guía para facilitadores del Desarrollo Empresarial Rural.
- Echeverry, L.M. (2008). *Marketing Práctico “Una visión estratégica de un plan de mercadeo”*, 1ª. Ed. Bogotá, Colombia. Mayol ediciones.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores.
- Franco-Ángel, M., & Urbano, D. (2014). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 319-338.

- Franco-Ángel, M.; Urbano, D.; (2014). Dinamismo de las PYME en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19() 319-338. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031265009>
- García Samper, M. A., García Guilianny, J. E., Navarro Manotas, E. D. J., & Sukier, H. B. (2017). Modelos de cultura organizacional verde en las PyME del sector hotelero de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, 38(58).
- García, J. A., Gómez, M., & Molina, A. (2013). Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 111-127.
- Gómez, H. M. S., Hernández, G. C., & Valencia, J. C. N. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 9-29.
- Hadhri, S., & Ftiti, Z. (2019). Asset allocation and investment opportunities in emerging stock markets: Evidence from return asymmetry-based analysis. *Journal of International Money and Finance*, 93, 187-200.
- Hernández Malpica, P., Caridad, M., & Sukier, H. (2015). Racionalismo emergente: principio activo en la humanización de la docencia universitaria. *Revista Opción*. Vol. 31, No. 3: 660-676.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Valencia–Venezuela.

- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
- Jin, J. L., Shu, C., & Zhou, K. Z. (2019). Product newness and product performance in new ventures: contingent roles of market knowledge breadth and tacitness. *Industrial Marketing Management*, 76, 231-241.
- Joshi, Y., & Rahman, Z. (2019). Consumers' Sustainable Purchase Behaviour: Modeling the Impact of Psychological Factors. *Ecological economics*, 159, 235-243.
- Kinder, F. H. (2012). Marketing digital e marketing tradicional: un análisis comparativo. (Doctoral dissertation).
- Kotler, P. & Keller K.L. (2012) *Dirección de Marketing*. México. Editorial Pearson.
- Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Tomo I.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14th Edition. Pearson.
- Lakhani, K., Wolf, B., Bates, J., & DiBona, C. (2002). *The boston consulting group hacker survey*. Boston, The Boston Consulting Group.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Essentials of marketing*. Cengage Learning.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. ESIC.
- Lambin, J. J., Galluci, C., y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. México. McGraw-Hill.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Markides, C. (2002). *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- Molina, R. I. R., & Orozco, G. A. R. (2019). Gestión tecnológica como factor clave de éxito en universidades privadas. *Telos*, 21(1), 10-32.

- Morales, M. (2005). Marketing estratégico en Pyme fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 485-496.
- Morales, V. T. (2014). *Administración de ventas*. Grupo Editorial Patria.
- Munuera, J. I. y A. I. Rodríguez. (2007). *Estrategias de marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Centro Estudios Financieros.
- Murcia-Sandoval, M. F., & García-Molina, M. (2011). Grupos económicos y productividad en Colombia, una mirada a la encuesta anual manufacturera. *Innovar*, 21(40), 189-198.
- Oquendo Loza, S. (2016). Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 11(11), 181-199.
- Pardo, I. Q., Contrí, G. B., & Borja, M. Á. G. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Editorial Uoc.
- Quester, P., Neal, C., Pettigrew, S., Grimmer, M. R., Davis, T., & Hawkins, D. (2007). *Consumer behaviour: Implications for marketing strategy*. McGraw-Hill.
- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V. y Herrera Tapias, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*. Año 34, N° 18. Pág.: 2076-2101.
- Ramírez, R., Chacón, H., & El Kadi, O. (2018). Gestión estratégica del talento humano en las PYMES. Medellín: Editorial Corporación CIMTED.
- Rincon Quintero, Y. A., Sukier, H., Contreras Capella, J., Molina, R., & Israel, R. (2019). Responsible communication strategies for small and medium-sized enterprises. *Revista Opción*. Vol. 35, No. 89: 1208-1234.

- Rincón, Y., & Ramírez, R. (2018). Comunicación responsable en las organizaciones. Martha Lucía Quintero Garzón & María Dolores Sánchez Fernández (Comp.), Responsabilidad Social Corporativa. Una mirada integral en América Latina, 93-100.
- Rivas, J. A., & Esteban, I. G. (2010). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. Esic Editorial.
- Ruiz, C. M. P. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las Pyme en Sincelejo. *ECONÓMICAS CUC*, 34(1), 183-202.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, O. J., & Cardona, C. A. (2007). Análisis de ciclo de vida. *Revista universidad EAFIT*, 43(146), 59-79.
- Sukier, H. B., Neira Molina, H. R., Portillo Medina, R. A., Hernandez de Portillo, L. E., & Fabregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*, 38(24).
- Sukier, H., Hernandez-Fernandez, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., Garcia, M., & Garcia-Guilianny, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 39(44).
- Sukier, H., Hernandez-Fernandez, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., Garcia, M., & Garcia-Guilianny, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 39(44).
- Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of small business management*, 42(2), 134-154.

Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Prentice-Hall.

Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Prentice-Hall.

Villegas, D., & Toro, I. (2010). Las Pyme: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*, 1, 86-101.


Walker, O. C. & Mullins J.W. (2014). *Marketing Strategy A decision-focused Approach*. Eighth Edition. Mc Graw Hill.

Weilbacher, W. (2001). *El Marketing de la Marca: cómo construir estrategias de marca ganadoras para obtener valor y satisfacción del cliente*. Ediciones Granica SA.

Wood, M. B. (2004). *El plan de marketing: guía de referencia*. Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento.

 MARKETING ESTRATÉGICO						
<p>Este instrumento se realizó con el objetivo de analizar el marketing estratégico en las pyme de servicio del subsector Arquitectura e Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, para comprender la realidad de estas organizaciones, en cuanto a la ejecución de las fases de este proceso.</p>						
<p>1. Información general.</p> <p>Empresa: Dirección de la empresa: Cargo: Número de empleados: Nombre: Años de fundada la empresa:</p>						
<p>2. La información que usted proporcione será confidencial, por favor conteste con objetividad. Marque con una equis (X) la respuesta con la que más se identifique, teniendo en cuenta una escala del 1 al 5, en donde: uno (1) Nunca, dos (2) Casi nunca, tres (3) a veces, cuatro (4) casi siempre y cinco (5) siempre.</p>						
No.	AFIRMACIONES/ PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	En la organización:					
1	Se tiene claramente definido el mercado objetivo que atenderá la empresa					
2	Se tienen en cuenta las características del mercado objetivo para la realización de las actividades de marketing					
3	Se analiza constantemente a las empresas que intentan satisfacer las mismas necesidades					
4	Se tienen en cuenta los diferentes grupos de interés (financieros, proveedores, otros) para el desarrollo de las actividades de marketing					
5	Se evalúan los aspectos culturales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing					
6	Se evalúan los aspectos sociales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing					
7	Se evalúan los aspectos personales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing					
8	Se mide con frecuencia el tamaño del mercado para hacer previsiones de demanda					
9	Se aplican estrategias que permitan diferenciar claramente a la empresa con respecto a sus competidores					
10	Se tiene claro conocimiento de la fase en la que se encuentra el mercado en el que desarrolla las actividades la empresa					
11	Se emplean estrategias de marketing					
12	Las estrategias de marketing utilizadas por la empresa se aplican según la posición de la misma en el mercado					
13	Se tiene en cuenta la fase en la que se encuentra el mercado para la aplicación de las estrategias de marketing					
14	Se realiza periódicamente un plan de marketing que guíe el camino de las actividades del área encargada					
15	La organización del área encargada de las actividades de marketing está estructurada de acuerdo a los recursos y necesidades de la empresa					
16	La empresa cuenta con un sistema de control para evaluar las actividades de marketing y el cumplimiento de los objetivos					
17	Se realizan procesos de auditoría periódicamente en el área de marketing					